

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Anet Lani

TDJ-2

KLIENDISUHETE JUHTIMINE BOOKING.COM EESTI NÄITEL

Magistritöö

Juhendaja: Arvi Kuura, PhD

Pärnu 2016

SISUKORD

SISSEJUHATUS	3
1. CRM-i TEOREETILISED ALUSED	7
1.1 CRM-i areng.....	7
1.2 CRM-i struktuur ning eduka CRM-i eeltingimused.....	15
1.3 CRM-i mõju kliendirahulolule, -lojaalsusele ja kliendibaasi säilimisele.....	23
2. KLIENDISUHETE JUHTIMINE BOOKING.COM-IS	41
2.1 Booking.com ülevaade ning uuringu valim ja metoodika.....	41
2.2 CRM Booking.com-is	44
2.3 Eesti majutuspartnerite kliendirahulolu uuringu tulemused.....	50
2.4 Küsitluse analüüs ja ettepanekud Booking.com Eesti kliendisuhete parendamiseks.	62
KOKKUVÕTE.....	70
LISAD	73
Lisa 1. CRM definitsiooni evolutsioon.	73
Lisa 2. Eduka CRM-i mõjud käsitletud eesmärkide vahel.	75
Lisa 3. Booking.com rahuloluküsitlus.....	76
VIIDATUD ALLIKAD	79
SUMMARY	93

SISSEJUHATUS

Kliendisuhted on tänapäeva ettevõtluses suure tähtsusega, sest head kliendisuhted võimaldavad ettevõtetel saavutada vajalikku konkurentsieelist. Kuna tänapäeval on paljud tootud ja -teenused kergelt jäljendatavad, otsivad ettevõtted teisi viise eristumiseks ning lisaväärtuse pakkumiseks. Kliendikeskne mõtteviis on rohkem kui kunagi varem hakanud mõjutama ettevõtete juhtimisstrateegiad, mille tulemusel on fookus nihkumas lõpptootelt kliendisuhetele.

Kuna uute klientide hankimine on tunduvalt kallim kui olemasoleva kliendibaasi säilitamine, on ettevõtted järjest rohkem seadmas endile eesmärgiks olemasoleva kliendibaasi säilitamist läbi kliendirahulolu ning –lojaalsuse kasvatamise. Selle nimel on ettevõtted ulatuslikult hakanud praktiseerima suhteturunduslikke lähenemisi, mille keskmes on klient ning tema vajadused. Eesmärkide saavutamiseks peavad ettevõtted õppima lähemalt tundma oma kliente ning nende tarbimismotiive, et pakkuda neile vajalikke tooteid ning teenuseid koos erakordse klienditeenindusega. Selleks on vajalik nii suhestuda kui ka suhelda oma klientidega; kuulata ning õppida neilt. Individuaalne kontakt ning personaliseeritud toode või teenus võimaldab kliente panna end tundma väärtustatuna ning tagab kliendirahulolu. Kõrge kliendirahulolu võib tingida nende lojaalsuse ning ettevõtted peavad seetõttu vähem muret tundma kliendivoolavuse pärast. Kliendisuhteid üritatakse edukalt juhtida üritatakse läbi suhteturunduslike aluste praktiseerimise, lõimudes selle infotehnoloogiliste lahendustega.

Tõhusamaks kliendisuhete juhtimiseks (*customer relationship management*, edaspidi CRM) on kasutusele võetud lisaks erinevatele turundusstrateegiatele ka tehnoloogilised abivahendid. CRM on üks populaarsemaid suundi suhteturunduses, kus ettevõtete edu

aluseks loetakse kahepoolselt toimivat ning mõlemapoolselt väärtustatud ettevõtte-kliendi suhet. 1980ndatel välja töötatud algelisest analüüsimudelitest on tänaseks välja kujunenud ulatuslik juhtimisstrateegia, mis võimaldab ettevõtetel tehnoloogia, protsesside ning inimeste koostööl väärtuslikke kliendisuhteid arendada. CRM-i võimalikud kasutegurid on pannud ettevõtteid CRM-i investeerima märkimisväärsed summasid, kuid edukas CRM eeldab üleorganisatsioonilist fookust kliendil ning tema vajadustel; vastasel juhul võib CRM juhtimisstrateegiana läbi kukkuda.

Järjest kiiremini kasvav turistide arv on omakorda tekitanud nõudluse rohkemate ning samas erinevat tüüpi majutusasutuste vastu. See on kasumlik erinevatele veebipõhiste majutusteenuse vahendusportaalidele, kes iga broneeringu pealt endale komisjonitasu teenivad. See on tinginud sadade erinevate vahendusportaalide tekke, millest globaalse tuntuseni ning kasutuseni on jõudnud siiski vaid üksikud. Kuid selliste ettevõtete põhiväärtus ei seisne vaid lojaalsetes majutuse broneerijates, vaid ka koostööpartnerites, st majutusettevõtetes, kellele kliendibaas üles ehitatakse. Kuna tänapäeva turistide soovid ning vajadused on väga erinevad, on lisaks traditsionaalsele hotellimajutusele hakatud kliendibaasi täiendama puhkekeskuste, suvilate, korterite, kodumajutuste, kämpingute jms väiksemate majutusasutuste näol. Iga majutusasutus on suure tähtsusega, sest kunagi ei või eeldada kliendi majutussoove ning valikuvõimalusi peab jooksvalt laiendama. Kliendibaasi pidev täiendamine, majutuspartnerite rahulolu ning kliendibaasi säilitamine on vahendusteenust pakkuvate ettevõtete põhieesmärgid, seega on pikaajased, rahulolul põhinevad kliendisuhted kriitilise tähtsusega jätkusuutlikuks tegevuseks.

Käesolev magistritöö keskendubki kliendisuhete juhtimisele Booking.com-is, käsitledes Booking.com-i majutuspartnereid „kliendi“ kontekstis. Booking.com-i näol on tegemist maailma suurima majutusteenuse vahendajana, kelle üheks eduteguriks läbi aastate on olnud head kliendisuhted nii majutuse otsijatega kui majutuspartneritega, mis on pannud aluse ettevõtte pidevale kasvule. Kuid järjest tihenev konkurents erinevate vahendusportaalide näol on kahandamas Booking.com-i kliendibaasi. Kliendisuhete parendamise eesmärgil on vajalik uurida kuidas juhitakse kliendisuhteid Booking.com-is nii globaalsel kui kohalikul tasandil. Uurides ning analüüsides kohalike majutuspartnerite hinnangut rahulolule ja lojaalsusele, on tagasisidele tuginedes võimalik teha ettepanekuid

kliendisuhete parendamiseks Eestis, mis on kliendibaasi säilimise eelduseks ning kasumliku tegevuse tingimuseks.

Magistritöö eesmärgiks on teha ettepanekuid kliendisuhete tõhusamaks juhtimiseks Eesti majutuspartneritega. Eesmärgi täitmiseks on autor püstitanud järgnevad uurimisülesanded:

- anda ülevaade CRM-i arengust suhteturunduse kontekstis;
- seletada lahti CRM-i struktuur ning eduka CRM-i eeltingimused;
- määratleda millised suhteturunduslikud ning CRM-alased protsessid saavad kaasa aidata kliendirahulolu ning –lojaalsuse kasvule, kliendibaasi säilimisele ning ettevõtte kasumi tõusule;
- anda ülevaade ning analüüsida CRM-i senist praktikat Booking.com-is;
- viia läbi rahuloluuuring Eesti majutuspartnerite seas;
- viia läbi intervjuu kõrgemal tasemel juhatajaga CRM teemadel;
- analüüsida erinevate uurimismetoodite käigus saadud tagasisidet ning nendest lähtuvalt teha ettepanekuid kliendisuhete parendamiseks Eesti majutuspartnerite hulgas.

Magistritöö koosneb kahest osast. Teoreetilises osas annab autor ülevaate CRM-i arengust suhteturunduse kontekstis ning analüüsib CRM-i mõiste evolutsiooni. Sellele järgnevalt seletab autor lahti CRM-i struktuuri ning peatub eduka CRM-i eeltingimustel ning kasuteguritel. Teooria viimases peatükis peatub autor pikemalt kliendirahulolu, -lojaalsuse ning kliendibaasi säilitamise mõistetel, uurides lähemalt millised suhteturunduslikud ning CRM-i alased protsessid neile kaasa saavad aidata. Teoreetilise osa põhistab autor erinevate turundusteadlaste ning –praktiseerijate empiirilistel teadusartiklidel ning muudel väljaannetel. Selleks tugineb autor nii 20. sajandi klassikalisele turundusalasele erialakirjandusele kui ka tänapäevasemale.

Töö empiirilist peatükki alustab autor ülevaatega Booking.com-ist ning tutvustab valimit ning uuringute metoodikat. Järgneb Booking.com-is kasutuseloleva CRM-i analüüs, mis põhineb nii peakontoris läbiviidud struktureerimata intervjuude raames saadud informatsiooni põhjal kui ka autori enda igapäevatöö tähelepanekutel. Töö peamiseks

uuringumeetodiks oli internetipõhine küsimustik kogu Eesti majutuspartnerite seas, mille raames küsiti tagasisidet muuhulgas nende rahulolu, lojaalsuse ning kliendisuhte kitsaskohtade osas. Analüüsi rikastamiseks viis autor samuti läbi intervjuu Booking.com Baltikumi piirkonnajuhiga kliendisuhte parendamise teemadel. Erinevate uuringutulemuste analüüsi raames teeb autor järeldusi ning täidab töö eesmärgi, tehes ettepanekuid kliendisuhte parendamiseks Booking.com Eesti majutuspartneritega.

Käesolev magistritöö on eelkõige suunatud Booking.com Eesti kollektiivile. Uuringutulemused võimaldavad kriitiliselt analüüsida seniseid kliendisuhteid kohalike majutuspartneritega, kaardistada kitsaskohad ning teha ettepanekuid kliendisuhte parendamiseks, mis tegevusplaani võetaks.

1. CRM-i TEOREETILISED ALUSED

1.1 CRM-i areng

Häid kliendisuhteid nähakse tänapäeval ühe väärtusliku konkurentsieelisena. Kliendisuhte paremaks juhtimiseks on aegade jooksul välja töötatud erinevaid lähenemisi ja strateegiaid, mis võimaldavad pakkuda tooteid ja teenuseid vastavalt kliendi vajadustele ja ootustele ning seekaudu kasvatada kliendirahulolu ja –lojaalsust, kindlustades nii kliendibaasi säilimise (*customer retention*). Kliendikeskne lähenemine on välja kasvanud suhteturundusest (*relationship marketing*), millest omakorda arenes aastate jooksul välja CRM, säilitades jätkuvalt kliendikeskse fookuse. Käesoleva alapeatüki on autor koostanud sissejuhatuseks CRM-i – selle arengule suhteturunduse kontekstis ning mõiste üldisele evolutsioonile.

Turundus on dünaamiline distsipliin, mis pidevalt muutub vastavalt sotsiaalmajanduslikele muutustele ning arenevatele vajadustele ettevõtluses (Heczková jt 2015: 80). Edukad on ettevõtted, kes aktiivselt kujundavad ümber oma turunduslähenemisi vastavalt turu vajadustele (*ibid.*). Turundusalane fookus on viimase poole sajandi jooksul märkimisväärselt nihkunud ning jõudnud tänapäevaks kliendisuhte juhtimiseni, mille keskmes on väärtuslikud kliendisuhted (Angamuthu 2015: 43).

Väärtustatud kliendisuhtel põhineb ka suhteturundus. Suhteturundust on iseloomustatud kui protsessi eesmärgiga arendada pikaajalisi mõlemapoolselt kasumlikke kliendisuhteid (Wu jt 2012: 277; Gronröös 2007: 39) ning empiiriliselt uuritud väljunditena nähakse nii kliendirahulolu, pühendumust, kliendibaasi säilimist (Hennig-Thurau jt 2002: 230) kui ka kliendilojaalsust ning kasumlikkust (Evans jt 1994: 439).

Suhteturunduse terminit kasutas esmakordselt Berry 1983. aastal teenuste turunduse kontekstis. Berry defineeris suhteturundust kui võimalust *”...ligi tõmbama, säilitama ning tugevdama kliendisuhteid”* (Berry 1983: 25). Ta väitis, et klientide ligimeelitamine on turundusprotsessis vaid vahelüli: suhte tugevdamine ning arendamine; klientide muutmine lojaalseteks ning klientide teenindamine peavad kõik olema protsessi kaasatud (*ibid.*). Tema üleskutsega kliendisuhete väärustamise osas ühinesid ka tolle aja teenuste turunduse uurijad Grönroos, Gummesson ja Levitt (Parvatiyar jt 1998: 4). Suhteturunduse praktiseerimisel on vajalikud viis strateegilist aspekti (Berry 2002: 62):

- arendada välja tuumteenus, mille ümber ehitada kliendisuhteid;
- isikupärastada kliendisuhteid individuaalsel tasemel;
- täiustada tuumteenust erinevate lisaväärtustega;
- hinnakujundus lojaalsuse võitmiseks;
- ettevõttesisene turundus.

Kuigi Berry pani suhteturunduse terminoloogia paika 1983. aastal, siis viiteid suhteturunduse vajalikkusele võib leida isegi varasemates artiklites. Levitt väitis juba 1960. aastal oma artiklis “Turunduse lühinägelikkus”, et ettevõtete eesmärk on täita ootuseid, mitte müüa tooteid (Levitt 1960: 56). 1977. aastal väitsid Ryans ja Witting, et paljud teenusepõhised ettevõtted pööravad puudulikult tähelepanu kliendilojaalsuse tugevdamisele. 1981. aastal rõhutab Levitt vajadust turundada immateriaalseidprodukte, et tagada taastarbimine. George (1977), Grönroos (1981) ning Berry (1980, 1981) kõik rõhutavad teenindava personali tulemuslikkuse tõstmise vajadust kliendibaasi säilitamiseks. (Berry 2002: 61)

Suhteturunduse tuumaks on väärtus ja suhted, mis on vastandiks tehingupõhisele turundusele ning masstootmisele (Lendel jt 2015: 63). Bruhn-i väitel baseerub suhteturundus tehingupõhise turunduse kriitikal, mis väidab, et aastakümnete vältel välja kujunenud traditsioonilised turunduse kontseptsioonid ning meetodid põhinevad üksnes tehingutel (Bruhn 2002: 9). Tehingupõhisele turundusele kontrastiks tekkinud suhteturunduse väidet kinnitab ka Goldsmith (2012: 139).

Hetkel on turunduses toimumas üleminek tehingupõhiselt turunduselt suhteturundusele, kus põhifookuses on klient ise (Lendel jt 2015: 63). Kui möödunud sajandil domineeris tootekeskne 4P turundusmeetmestik (*product, price, place, promotion* ehk toode, hind, turustus, toetus), siis tänapäeval on tootjad ja jaemüüjad hakanud keskenduma sellele, mida klient reaalselt tahab ja vajab (Heczková jt 2015: 80). Grönroos väitis, et traditsioonilise turundusmeetmestiku ning 4P-mudeli põhialused on nõrgad, mõjutades negatiivselt turundusuuringuid ja –praktikaid ning piiravad nii turunduse uurijaid kui ka -praktikuid oma mõtlemises (Grönroos 1994: 347). Teenuste- ning äriturundus nõuavad uut turundusalast lähenemist, mis põhineks kliendisuhete arendamisel ning juhtimisel (*ibid.*). Üleminekut kliendikesksusele iseloomustab ka Kotler jt 4C turundusmeetmestiku (*customer, cost, convenience, communication* ehk tarbija, kulu, käepärasus, kommunikatsioon) arendamine ning rakendamine (Kotler jt 2007: 58).

Tehingupõhist turundust on kritiseeritud ka kui “psühholoogilist pinget”, mis sunnib kliente tarbima tooteid, millest nad üldjuhul ei ole huvitunud ning kus ettevõtete eesmärk on pelgalt müüa nii palju kui võimalik. See viib Lendeli hinnangul kliendibaasi vähenemiseni ning lühiajalise kasumini. (Lendel jt 2015: 63) Kui tehingupõhise turunduse eesmärgiks oli toota väärtust kliendile, siis suhteturunduses kaasatakse klient väärtuse loomeprotsessi (Brito 2011: 69). Suhte- ning tehingupõhised vastuolud on autor välja toonud tabelis 1.

Tabel 1. Tehingupõhine turundus vs suhteturundus

Tehingupõhine turundus	Suhteturundus
Fookus üksikmüügil	Fookus kliendibaasi säilitamisel
Katkendlik kliendikontakt	Kestev kliendikontakt
Fookus toote omadustel	Fookus kliendiväärtusel
Lühike ajagraafik	Pikk ajagraafik
Väike rõhk klienditeenindusel	Suur rõhk klienditeenindusel
Vähene pühendumus klientide ootuste saavutamisks	Kõrge pühendumus kliendi ootuste saavutamiseks
Tootmispersonali mure kvaliteedi pärast	Kogu personali mure kvaliteedi pärast

Allikas: autori koostatud Egan 2004 põhjal

Kuigi suhteturundus baseerub müüja-ostja suhtel, on empiiriliselt tõestatud, et paljud kliendid ei soovi suhet ettevõttega (Palmer 1996: 20); neile piisab ka puht-tehingupõhisest

lähenemisest (Bund-Jackson 1984: 34). Grönroosi (2001: 35) väitel taandub see huvi kas toote või teenuse olemusele ning tööstuslikule olemusele. Kliendisuhetest huvitunud jagunevad omakorda aktiivseteks ning passiivseteks. Aktiivsed on need, kes otsivad ettevõtetega ise kontakti pärast toote või teenuse tarbimist – kas siis lisaküsimusi esitades, tagasisidet jättes jms. Passiivsed on need, kellele piisab teadmisest, et ettevõtte on olemas nende jaoks, kui neil lisakontakti vajadus tekib. (*ibid.*)

Tabel 2. Erinevad klienditüübid

Klienditüüpide liigitus	Definitsioon
Tehingupõhine klient	Kliendid, kes otsivad pakumisi oma vajadustele vastuvõetava hinnaga ning neile ei meeldi tehingutevaheline kontakt.
Aktiivne suhtepõhine klient	Kliendid, kes otsivad võimalusi interaktiivselt suhelda teenuse pakkujaga lisaväärtuse huvides. Sellise kontakti puudumine põhjustab neis pettumust, sest suhtele omane väärtus on puudu.
Passiivne suhtepõhine klient	Kliendid, kes teavad, et nad võivad teenusepakkujaga kontakti astuda, kui neil selleks soovi on. Mingis mõttes nad samuti otsivad kontakti, kuid harva vastavad ettevõtte poolsetele üleskutsetele.

Allikas: autori koostatud Grönroos 2007 põhjal

Kuigi suhteturundusse suhtutakse erialakirjanduses enamjaolt ülistavalt, ei välista osa autoreid, et suhteturundus ei ole kõikides ettevõtetes edu võtmeks. Gummesson on tsiteerinud Jacksonit, kes on öelnud, et „*suhteturundus võib olla väga edukas, kus ta on asjakohane – kuid kulukas ja ebaefektiivne, kus ta seda ei ole. Vastupidiselt võib tehingupõhine turundus olla kasumlik ja edukas ajakohastes oludes, kuid samas ka tõsine viga, kus ta seda ei ole.*“ (Jackson 1985 läbi Gummesson 2002: 25). Kotler jagab sarnast vaadet, väites et kuigi tehingupõhine lähenemine võib edukalt töötada olukordades, kus ettevõttel on vaja uusi kliente, on tänapäeval ettevõtete eesmärgiks pigem säilitada olemasolevat kliendibaasi (Kotler jt 2003: 21). Pels jt on seda teooriat edasi arendanud, väites et olenemata erialakirjanduses levivast kontrastist võib tehingupõhist- ning suhteturundust edukalt ka samaaegselt praktiseerida ning et see on erinevaid kliendisegmente arvestades isegi ettevõtluses vajalik (Pels jt 2000: 16). Sellistele vaadetele toetudes võib autor järeldada, et iga ettevõtte peab ise määratlema oma eesmärgid ning sobilikud turundusviisid vastavalt oma eesmärkidele ning klientide ootustele, vajadustele ja nõudmistele.

1990. aastatel sai suhteturundusest turunduses põhiline trend ning üks peamiseid teemasid üldises ärijuhtimises (Egan 2004: 3). Seda nägid paljude turundusteadlaste hulgas ette Grönroos, Gummesson, Webster, Parvatiyar jt, kes on 1990. aastatel nimetanud suhteturundust uueks turunduse paradigmaks (Grönroos 1999: 327; Gummesson 1997: 267; Webster 1992: 1; Parvatiyar jt 1997: 233).

Kasutades Sheth-i (2002: 591) ja Juscus-e (2006: 255) uuringuid, toob autor järgnevalt välja erialakirjanduses välja toodud iseloomulikud võtmetegurid, mis aitasid kaasa suhteturunduse arengule ja kiirele levikule:

- intensiivne globaalne konkurents;
- haritud ja nõudlikud kliendid;
- tarbijaühiskonna kasvav lõhenemine;
- pidevalt muutuvad tarbimisharjumused;
- alatasa nõudlikumaks muutuvad kvaliteedistandardid;
- tehnoloogilised mõjutused;
- konkureerimisvajadus mitte ainult kvaliteedi osas;
- traditsionaalse turundusmeetmetiku puudujäägid;
- 1970. aastate energiakriis, mis tõi kaasa majandusseisaku, mis omakorda tingis ettevõtetele tootmismahu ülejäägi ning kõrged materjalikulud;
- teenuste turunduse teke ja areng;
- koostööl põhinev lähenemine kvaliteedi parendamiseks 1990. aastatel;
- info- ja kommunikatsioonitehnoloogia kiire areng.

Kuigi kliendisuhted on jätkuvalt suhteturunduse teooria keskmes, on suhteturunduse kui mõiste käsitlusi järjekindlalt ümber defineeritud (Keelson 2012: 36), muutudes autori tähelepanekul kliendikesksest hoiakust tunduvalt holistlikumaks. Tabelis 3 annab autor ülevaate käsitluste muutumisest ajas.

Tabel 3. Suhteturunduse definitsioonide areng

Autor	Suhteturunduse definitsioon
Berry 1983	Suhteturundus käsitleb kliendisuhete loomist, arendamist ja säilitamist.
Sheth 1994	Suhteturundus kui tarnijate ja klientide vahelise koostööpõhise ärisuhte mõistmine, selgitamine ja juhtimine.
Grönroos 1996	Protsess, mille kaudu tuntakse ära, luuakse, säilitatakse, võimendatakse ning vajadusel lõpetatakse suhteid klientide ja muude huvirühmadega, tehes seda kasumlikult, nii et kõigi osapoolte huvid oleksid esindatud.
Gummesson 2002	Suhevõrgustiku vastastikmõjul põhinev turundus.

Allikas: autori koostatud

Nagu näha tabelis 3, on 1991. aasta Berry jt (1991) käsitlus kõige piiratum, keskendudes vaid uute klientide leidmisele ja hoidmisele. Järgnevatel aastatel on suhteturunduse piire hakatud laiendama ning hakatud väärtustama ka suhteid tarnijatega (Sheth 1994) ning teiste huvigruppidega (Grönroos 1996), jõudes välja erinevate suhevõrgustikeni (Gummesson 2002). 21. sajandi suhteturundust kirjeldab ka Kotler kui kõikehõlmavat turundust, kus *kõik* on tähtis (2009: 424).

Suhteturunduse kliendisuhete põhine fookus ning eesmärgid on sarnaselt määratletud ka CRM-is. Paremate kliendisuhete nimel töötati 1990. aastatel välja erinevad kliendisuhete juhtimise alased protsessid, kuid domineerivaks ning asendamatuks lüliks ärimaailmas sai see alles hiljaaegu (Shaon jt 2015: 23). Sellised protsessid koonduvad CRM-i mõiste alla, mille keskmes on mõista klienti ning hoolitseda kliendisuhete eest (Gebert jt 2002: 2).

Autori tähelepanekul on CRM-i alases kirjanduses märkimisväärselt palju viiteid suhteturundusele nii CRM-i eelkäijana (Rahimi jt 2016: 91; Dukic jt 2013: 145; Bolton jt 2007: 5, Payne jt 2005: 86) kui ka sünonüümina (Parvatiyar jt 2001: 3). Sarnaselt suhteturunduse mõistele on raske leida ühtset definitsiooni ka CRM-ile (Yim 2004: 264; Rajola 2003: 24; Shannahan 2010: 1), mis omakorda toidab praktiseerijate kahtlevust ning otsustamatust investeerida CRM-süsteemidesse (Yim 2004: 264). Turundusteadlased ja turunduseksperdid on defineerinud CRM-i kontseptsiooni loendamatul kordadel, konsensuseni jõudmata. Kui osaliselt nähakse CRM-i abivahendina

suhteturundusstrateegiate rakendamisel (Davids 1999: 22), siis teisalt viidatakse CRM-le kui viimase aja suurimale turundusparadigmale (Subhash 2005: 275; Tanase 2011: 30). CRM-i käsitlemise erinevus tuleneb autori arvates nii mõiste multidistsiplinaarsest olemusest (Kevork jt 2009: 49) kui ka asjaolust, et CRM-i rakendatakse väga erinevates valdkondades, erinevates ettevõtetes ning erinevate eesmärkide saavutamiseks.

CRM-i arengu tõukena nähakse kiiret info- ja kommunikatsioonitehnoloogia kanalite arengut, mis on soodustanud turunduses uute interaktiivsemate lähenemiste teket (Brito 2011: 66). Infotehnoloogilised lahendused, mis on andnud aluse andmeaida ning –kaeve mõistetele, on suurendanud ettevõtete võimalusi tegeleda suure hulga klienditeabega ning hallata kliendisuhteid individuaalsel tasemel (*ibid.*). Parvatiyar jt väitel aitas CRM-i arengule lisaks kaasa tervikliku kvaliteedijuhtimise (*total quality management*, edaspidi TQM) liikumine (Parvatiyar jt 2001: 7). Kui ettevõtted võtsid omaks TQM-i filosoofia kvaliteedi tõstmiseks ning kulude vähendamiseks, kaasnes TQM-i programmi rakendamisel vajadus kaasata väärtusahelasse tarnijad ning kliendid. See tekitas vajaduse koostööl põhinevatele kliendisuhetele klientide, tarnijate ning teiste turundusinfrastruktuuri liikmetega. (*ibid.*)

CRM-i erinevaid käsitusi võib leida alates 1990. aastate keskpaigast. CRM-põhise kirjandusega töötamise jooksul oli autoril raske leida viiteid sellele, kes CRM-i mõiste esimesena defineeris. Autor leidis kõige varasemad viited 1995. aastast, mil CRM-i defineeriti kui andmepõhist turundust (Peppers jt 1995: 14). Puutudes kokku märkimisväärse hulga CRM-i definitsioonidega, on autor seisukohal, et CRM-i käsitletakse põhiliselt viiest erinevast perspektiivist:

- protsess;
- strateegia;
- filosoofia;
- tehnoloogia;
- integreeritud lähenemine.

Tabelis 4 toob autor välja CRM-ile iseloomulikud käsitlemised lähtudes eelpoolmainitud viiest erinevast perspektiivist.

Tabel 4. CRM-i definitsioonid erinevatest perspektiividest

Perspektiiv	Autor	Definitsioon
Protsess	Shaw jt 1999	Interaktviine protsess eesmärgiga saavutada optimaalne tasakaal ettevõtte investeeringute ning kliendirahulolu vahel kasumi maksimeerimiseks.
	Srivastava 1999	Makrotaseme protsess, mis hõlmab endas mitmeid alamprotsesse.
Strateegia	Peelen 2005	CRM on äristrateegia, mille eesmärgiks on arendada IT vahendusel pikaajalisi mõlemapoolselt kasumlikke individuaalseid kliendi-tarnija vahelisi kliendisuhteid.
	Kincaid 2003	Informatsiooni, protsesside, tehnoloogia ja inimeste strateegiline kasutamine kliendisuhete juhtimiseks kliendiksoleku aja vältel.
Filosoofia	Huang 2009	Kliendikeskne juhtimisviis, mis tegeleb kliendi väärtuse uurimisega ja ning rahuldab kliendi vajadusi lähtuvalt ettevõtte juhatuse ning klientide vastastikmõjust.
	Hasan 2003	Kliendikesksusele eesmärgistatud ärifilosoofia.
Tehnoloogia	Shoemaker 2001	Tehnoloogia, mis võimaldab kombineerib müügi, turunduse ning teenuseinformatsiooni alased süsteemid kliendisuhete loomise eesmärgil.
	Kotler jt 2004	CRM hõlmab endas spetsiaalset tarkvaraprogrammi ning analüütisi rakendusi, mis võimaldavad integreerida ning kasutada individuaalset klienditeavet.
Integreeritud lähenemine	Chen jt 2003	CRM on inimeste, protsesside ning tehnoloogia kombinatsioon, mis püüab ettevõtte klientidest aru saada.
	Parvatiyar 1998	Ulatuslik strateegia ja protsess suhete algatamiseks, säilitamiseks ning juhtimiseks valitud klientidega, et luua kõrgeimat väärtust nii ettevõtte kui kliendi jaoks.

Allikas: autori koostatud

CRM-i mõiste evolutsiooniliseks analüüsiks koostas autor tabeli 5, mis on leitav lisas 1. Autori tähelepanekul on CRM-i definitsioon aastate lõikes tunduvalt edasi arenenud, muutudes protsessipõhisest andmekaevest kõikehõlmavaks organisatsiooniüleseks vaateks, eesmärgiga arendada kliendisuhteid, mis on väärtuslikud nii ettevõttele kui kliendile. Nagu tabelis 5 näha, on 1990. aastatel levinud CRM definitsioonid üldjuhul sarnaselt lahti mõtestatud. Erinevad autorid näevad CRM-i kui pikaajalist protsessi, mis keskendub klienditeabe kogumisele, analüüsimisele ja kasutamisele tehnoloogiliste lahenduste kaudu. See võimaldab ettevõtetel mõista klientide vajadusi, soove ja tarbimismotiive ning prognoosida tulevikuvõimalusi. Defineerimisel on tihti kasutatud suhteturunduse ning infotehnoloogia mõisteid ning CRM-i eesmärgina tuuakse pidevalt välja ettevõtte kasumi suurendamist. 2000. aastate alguse definitsioonid on seevastu muutunud laiemaks, hõlmates

lisaks protsessidele ning tehnoloogilistele rakendustele ka inimesi, kellevahelises koostöös püütakse CRM-i eesmärkideni jõuda. Laiemat perspektiivi iseloomustab hästi Greenbergi (2001: 4) lähenemine, mis määratleb CRM-i järgnevalt: „CRM ei ole mitte ainult tehnoloogia. See on strateegia või äriprotsesside kogum. Metodoloogia. CRM võib olla kõik see – ükskõik mille sa valid.“ Samuti täheldab autor, et protsessipõhine perspektiiv on hakanud muutuma strateegiapõhisemaks ning kliendifookus on nihkunud üldiselt kliendibaasilt kõige kasumlikumatele klientidele. Järgnevatel aastatel on autorite käsitlused jätkuvalt protsessi- ning strateegiapõhised, kuid muutuvad ajas järjest filosoofilisemaks. CRM-i nähakse protsesse ning strateegiaid hõlmava kliendikeskse juhtimisviisina ning organisatsioonikultuurina, mille eesmärgiks on endiselt arendada mõlemapoolselt väärtuslikke kliendisuhteid. Jõudes viimaste aastate definitsioonideni, on märgatavalt näha muutus, et CRM-i mõistetakse erinevate protsesside, strateegiate ja tehnoloogiate integratsioonina. Kuigi CRM-i käsitlused on aastate jooksul teinud läbi evolutsioonilise arengu, on CRM-i eesmärk alati hõlmanud kliendikesksusel põhinevaid väärtuslikke ning kasumlikke kliendisuhteid.

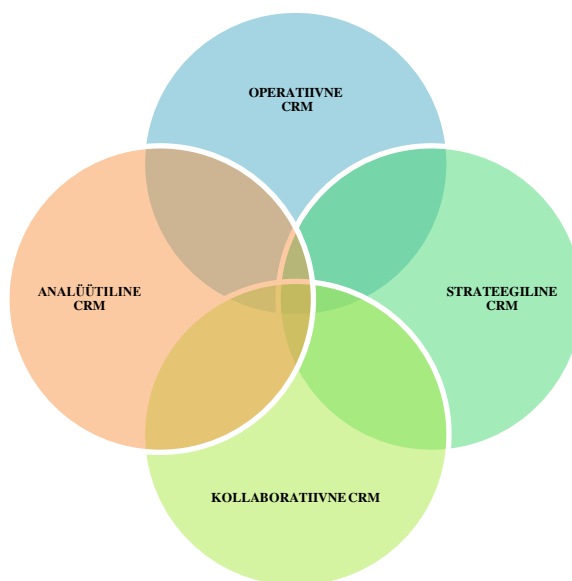
Kliendikesksus on nii suhteturunduse kui ka CRM-i läbiv fookus. 20. sajandi keskpaigas massturunduse vajakajäämistest tingituna tekkinud üks-ühele suhteturundus muutus uue turundusparadigmana läbivaks teemaks ettevõtluses, mille kasuteguritena nähakse nii kliendirahulolu kui –lojaalsuse kasvu; kliendibaasi säilimise kindlustamist kui ka ettevõtte soorituse parenemist. Infotehnoloogia areng 20. sajandi lõpus pani aluse CRM-i kontseptsiooni tekkele, mille keskmes oli klienditeabe analüüsimine tehnoloogiliste rakenduste kaudu. Erinevate käsitluste analüüsi tulemusena on käesoleva töö autor võtnud omaks Chen jt (2003: 672) nägemuse CRM-ist, kui „Inimeste, protsesside ning tehnoloogia kombinatsioon kliendist arusaamiseks“ ning lisanud sellele suhteturundusliku aspekti, defineerides CRM-i enese jaoks kui: „Inimeste, protsesside, tehnoloogia ning suhteturunduse kombinatsioon kliendist arusaamiseks“.

1.2 CRM-i struktuur ning eduka CRM-i eeltingimused

CRM-i rakendamist nähakse ettevõtluses konkurentsieelisenä (Chen jt 2003: 673, Long 2013: 247), mis on pannud ettevõtteid CRM-süsteemidesse investeerima märkimisväärsed

summasid (Mishra jt 2009: 83), küündides ainuüksi Ameerika Ühendriikides 2017. aastaks hinnanguliselt 36,5 miljardi dollarini (Nguyen 2016: 21). Ettevõtete peamine motivatsioon CRM-i kasutuselevõtuks on jälgida kliendikäitumist, st mõista paremini muutuvat kliendikäitumist, -vajadust ning -eelistusi. Seda teavet süstematiseerides ja kasutades suudavad ettevõtted edukamalt tooteid-teenuseid disainida ja arendada (Mithas jt 2005: 202). Autor näebki CRM-i põhiväärtusena seda, et infotehnoloogilised rakendused võimaldavad vajalikku klienditeavet käidelda. Kuigi suur osa CRM-ist põhineb tehnoloogial, võib CRM-i ainult tehnoloogiapõhise lahendusena käsitlemine viia CRM-i ebaõnnestumiseni (Chen jt 2003: 672). Eduka CRM-i rakendamine vajab tasakaalustatud tehnoloogia, protsesside ning inimeste lõimimist (*ibid.*). Antud alapeatükis annabki autor ülevaate CRM-i olemusest ning eduka CRM-i toimimise eeltingimustest.

Mishra jt näevad eduka CRM-i juurutamise eeltingimuseks CRM terminoloogia selgust (Mishra 2009: 83). Paljudest kasutusel olevatest lähenemistest võib üldtunnustatuna jagada CRM-i kolmeks (*ibid.*): 1) operatiivne, 2) analüütiline, 3) koostööl põhinev. Kuid autori tähelepanekul eristavad paljud autorid neljandatki CRM-i struktuurilist alajaotust (Rababah 2011: 23; Buttle 2009: 5; Iriana jt 2006: 26), milleks on 4) strateegiline CRM.



Joonis 1. CRM-i liigitus (autori koostatud)

Vastavalt ettevõtte eesmärkidele rakendatakse erinevaid (Joonis 1) CRM süsteeme. Xu jt (2005: 959), Wu jt (2012: 283), Richards jt (2008: 121) on CRM võimalike kasuteguritena välja toonud:

- kliendirahulolu ja –lojaalsuse tõstmine;
- kliendibaasi säilitamine;
- kliendiks olemise aja väärtuse tõstmine;
- kliendile kohandatud toodete ja teenuste pakkumine;
- strateegise info levitamine erinevate osakondade vahel;
- hinnakujunduspoliitika täiustamine;
- turundus- ning müügitegevuste tõhustamine;
- uute klientide hankimine;
- kulude vähendamine;
- brändilojaalsuse kasv;
- taastarbimine;
- kasumi suurendamine.

Operatiivse CRM-i kasutegurina nähakse peamiselt kliendile suunatud ning kliente toetavaid automatiseeritud protsesse (Buttle 2009: 4). Operatiivne CRM hõlmab tehnoloogilisi lahendusi müügi-, turundus- ja teenindusautomaatika ning ettevõtte-kliendi suhtluse juhtimiseks, parendades nii äriprotsesside tõhusust (Dukic 2013: 145) kui tehingupõhist täpsust (Iriana jt 2006: 26) ja vähendades teeninduskulusid (*ibid.*). Tõhusat operatiivset CRM süsteemi nähakse tänu protsesside automaatikale ning kliendipuutepunktide juhtimisele ka ühe peamise kliendirahulolu allikana (Mishra jt 2009: 85).

Analüütilist CRM-i nähakse hädavajaliku liigitusena CRM süsteemis ning Buttle (2009: 10) sõnul on operatiivsel CRM-il raske saavutada oma potentsiaalset tõhusust ilma CRM-i analüütiliste rakendustega. Operatiivse ning analüütilise CRM-i teineteisest tingitud seotust kinnitab ka Mishra jt (2009: 86). Analüütiline CRM hõlmab endas andmeida ning –kaeve võimalusi (Dukic 2013: 145), mis võimaldavad siduda ning muuta esmast kliendiinfot väärtuslikuks klienditeabeks, mis omakorda võimaldab paremat arusaamist

kliendikäitumisest ning tema tarbimismotiividest (Chen jt 2003: 678; Dukic 2013: 145). Analüütiline CRM aitab parendada olemasolevaid turundus- ja müügiprogramme klienditeabe kogumise ning analüüsi kaudu, mille tulemusena on asjakohase informatsiooni põhjal võimalik klientidele pakkuda paremaid ning personaalsemaid tooteid või teenuseid õigel ajal, õige kommunikatsioonikanali kaudu (Iriana jt 2006: 26). Srivastava jt (2002: 26) sõnul aitavad analüütilise CRM-i funktsioonid kõige rohkem kaasa kliendilojaalsuse kasvatamisele ning aitavad kindlustada kliendibaasi säilimise.

Analüütilist CRM-i väärtustatakse kõrgelt, sest selle põhjal töötatakse välja strateegiad ettevõtte eesmärkide saavutamiseks (Mishra 2009: 87). Kelly toob välja põhilised CRM-i analüütilised rakendused, mis võimaldavad määratletuid eesmärke saavutada (Kelly 2000: 264):

- müügianalüüs – annab ülevaate müügitrendidest ja -mustritest;
- kliendiprofiili analüüs – võimaldab ettevõttel eristada klienditeavet massteabest individuaalsel tasemel;
- kampaaniaanalüüs – aitab ettevõttel mõõta individuaalsete turunduskampaaniate tõhusust;
- lojaalsusanalüüs – mõõdab lojaalsust seoses kliendisuhte pikkusega;
- kliendikontakti analüüs – mõõdab kliendikontakti ajalugu individuaalsel tasemel;
- kasumlikkuse analüüs – aitab ettevõttel mõõta, analüüsida ning prognoosida erinevaid kasumlikkuse mõõtmeid.

Koostööl põhinev CRM võimaldab erinevatel ettevõtetel tarneahelas oma jõupingutused koondada, et jagada väärtuslikku klienditeavet ja seeläbi kliente tõhusamalt teenindada (Buttle 2009: 11). Koostööl põhineva CRM-i süsteemid juhivad ja sünkroniseerivad kliendisuhtluse puutepunkte ning suhtluskanaleid (Dukic 2013: 145). Koostööl põhineva CRM-i peaesmärkideks on kliendirahulolu ning –lojaalsuse kasvatamine klienditeeninduse kvaliteedi parendamise kaudu (Long jt 2012: 8).

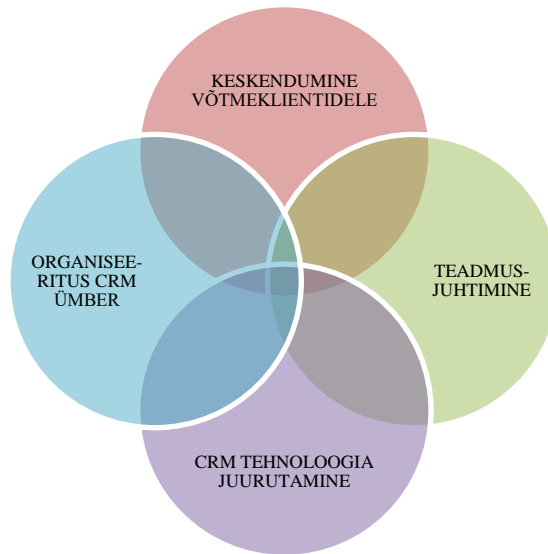
Strateegilist CRM-i nähakse eelkõige juhtimisviisina, mille eesmärgiks on arendada kliendikeskset äristrateegiat, mis on pühendatud klientide hankimisele ja kliendibaasi

säilitamisele kõrgetasemeliste väärtuspakkumiste kaudu (Buttle 2009: 4). See eeldab olemasolevate ressursside paigutamist nii, et kliendile pakutakse parimat väärtust; ettevõtte töötajate premeerimist ning motiveerimist, et tagada kõrge teenuseosutamise kvaliteet ja klientide rahulolu ning klienditeabe jagamist ettevõtte üleselt. (*ibid.*)

CRM-i mõistetakse üldjuhul kliendikeskse juhtimisviisina, kus infotehnoloogilised rakendused toetavad operatiivseid, analüütilisi ning koostööl põhinevaid CRM-i protsesse, mis tõstavad kliendi kasumlikkust (Mishra jt 2009: 86). Ryals jt (2001: 3) on CRM-i omakorda defineerinud kui IT-põhist suhteturundust. Kuigi CRM-i definitsioonides on osa autoreid jätnud rõhutamata tehnoloogilised perspektiivid (Lisa 1), on autor arvamusel, et infotehnoloogilised rakendused on CRM-i üheks suurimaks väärtuseks ning jagab Chen jt (2003: 672) arvamust, et CRM-i ei tohi võtta ainuüksi tehnoloogilise rakendusena. Sarnaseid vastandlikke arvamusi võib kohata ka erialakirjanduses. Kuigi CRM-i ühe tähtsama osana nähakse just selle infotehnoloogilist aspekti klienditeabe analüüsimisel, on Dowling (2002: 88) kahtleval seisukohal, kas infotehnoloogilised rakendused suudavad konkreetselt ära tunda klientide vajadused, viidates asjaolule, et taolised rakendused on sobilikud kliendimustreid analüüsima ja parendusi soovitama, kuid ei pruugi ära tunda kliendivajadusi individuaalsel tasemel. Seega eelistab Dowling CRM-i pigem käsitleda äristrateegia ja -protsesside kogumikuna kui tehnoloogilise rakendusena (*ibid.*).

Sobiliku CRM-strateegia valimine on üheks eduka CRM-süsteemi eeltingimuseks (Maroofi jt 2013: 53). Samas ei piisa eduka CRM-i toimimiseks pelgalt vajaliku tarkvara kasutuselevõtust, vaid see eeldab ettevõtteülest mõtteviisi suunamist kliendile, kliendi vajadustele ning rahulolule (Naveed 2003: 40). Vajalik on CRM strateegia läbimõtlemine ning kasutuselolevate protsesside kohandamine. On tähtis, et kõik töötajad oleksid CRM-initsiatiivile pühendunud, vastasel juhul võib see ebaõnnestuda (Payne jt 2005: 167).

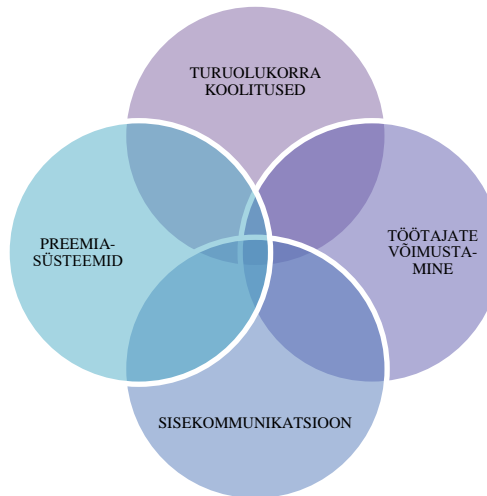
Samuti ei ole kliendikesksus ainus edukaks kliendisuhete juhtimiseks vajalik tingimus. Yim jt (2004: 268) on määratlenud neli põhilist elementi: 1) keskendumine võtmeklientidele, 2) organiseeritus CRM ümber, 3) teadmusjuhtimine ning 4) CRM tehnoloogiate juurutamine (Joonis 2).



Joonis 2. Efektiivse CRM-i eeltingimused (autori koostatud)

Võtmeklientidele keskendumise eesmärk on arendada häid kliendisuhted, mis muudavad ettevõtte klientide jaoks hädavajalikuks. Kliendikeskne struktuur, kultuur, poliitika ja tasustamissüsteem on eduka CRM-i juurutamise eeldused. Enne CRM-i protsesside kasutuselevõtmist tuleb hoolitseda sellegi eest, et kogu organisatsioon on CRM-i põhimõtted ja strateegiad omaks võtnud. CRM-i eesmärk on klienditeavet koguda, talletada, analüüsida ja ajakohastada. Selle informatsiooni ettevõttesisene jagamine võimaldab individuaalsel tasemel klientidele vastavalt nende vajadustele parimaid pakkumisi teha. CRM eeldab ka investeerimist uutesse tehnoloogiatesse ja tarkvarasse, mis võimaldab erinevaid CRM strateegiaid ellu viia. Samuti väidab Yim, et väljatoodud tingimusi silmas pidades on võimalik CRM süsteemide kaudu tagada kliendirahulolu, kliendibaasi säilimine ning lõppkokkuvõttes ka müügi kasv. (Yim jt 2004: 268)

Yim väite kohaselt on vajalik CRM-i turundada ka ettevõttesiseselt, et müügitootajad saaksid ja oskaksid individuaalsel tasemel anda oma panuse eduka kliendisuhte juhtimise heaks (Yim jt 2004: 271). Yim toob välja neli kriteeriumit siseturunduses, mis on vajalikud CRM-i toimimiseks: 1) turuolukorra koolitused, 2) sisekommunikatsioon, 3) preemiasüsteemid, 4) töötajate võimustamine (*empowerment*) (*ibid.*).



Joonis 3. CRM-i siseturunduse kriteeriumid (autori koostatud)

Turuolukorra koolitus võimaldab müügipersonalil end kurssi viia turu- ja tarbimistrendidega, mis aitab suhestuda iga kliendiga vastavalt tema vajadustele ning pakkuda kliendile kohandatud toodet või teenust. **Sisekommunikatsiooni** eesmärk on kommunikeerida töötajatele selgelt CRM-i strateegiaid ja eesmärke. CRM-i vastutusalad peavad olema selgelt määratletud ja üheselt arusaadavad. **Preemiasüsteemi rakendamine** motiveerib töötajaid omaks võtma uusi mõtteviise ning lähenemisi, mis aitavad kaasa edukale kliendisuhete juhtimisele. Samuti on oluline avalikult tunnustada ning tasustada töötajaid, kes saavutavad tulemusi kliendikeskse hoiakuga. **Töötajatele võimustamine** - rohkema mõjuvõimu andmine võimaldab müügiinimestel tõhusamalt klientidega vastastikku kasulikke pühendumusi sõlmida. (Yim jt 2004: 271)

Personali osalust CRM-is näevad lahutamatu osana oma uurimustöodes ka Kale (2004: 46), ning Ryals jt (2001: 18). Mendoza jt on omakorda tugeval veendumusel, et inimfaktor mängib CRM-is hädavajalikku rolli ning ettevõtteid, kes seda ei tunnista, saadab ebaedu (Mendoza jt 2007: 916). Kuid vastandlikult eespool nimetatud autoritele on Rahimi (2016: 89) arvamusel, et CRM-is on personali kaasamine küll vajalik, aga mitte tulemusliku CRM-i eeldus, sest enamik CRM protsesse käidetakse IT kaudu ning personalil mõju CRM süsteemidele on marginaalne. Sellest hoolimata jõuab Rahimi samas uurimustöös siiski ka järeldusele, et personali nõrk kaasamine CRM protsessidesse võib mõjutada negatiivselt

ettevõtteülest kultuuri, millel omakorda võib olla kahjulik mõju CRM-ile ning ettevõtte eesmärkide saavutamisele. (*ibid.*)

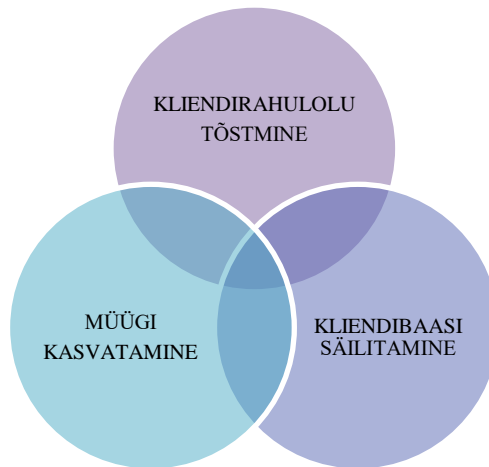
Sellised vastuolud on autori arvates seletatavad kvalitatiivsete uuringute läbiviimisega erinevates valdkondades. Kui rääkida teenindusettevõtetest, siis oleks autori arvates kahjulik välistada personali osalust ning mõju osakaalu CRM-is, samas kui tootmisettevõtted võivad tihti strateegilised protsessid edukalt infotehnoloogia hooleks.

Kuigi on palju räägitud sellest, kuidas CRM tingib ettevõtete edukuse, on samas mitmed ettevõtted täheldanud ebapiisavaid tulemusi (Becker 2009: 207), mistõttu on ka kriitikud CRM-i strateegia tõhususe küsimärgi alla seadnud (nt Verhoef 2003: 30). 2007. aastal ülemaailmselt läbi viidud küsitluse põhjal pidas vaid 31% ettevõtetest CRM-i kasutuselevõttu edukaks ning töid välja järgnevaid ebaõnnestumise põhjuseid (Shannahan 2010: 2):

- vähene strateegiline planeerimine enne CRM-i juurutamist;
- puudulik tehnoloogiline teostatus;
- vähene organisatsiooniline integratsioon;
- ettevõtte võimetus kohandada CRM-i tehnoloogiat ettevõttes kasutuselolevatesse protsessidesse;
- nõrk CRM-i projekti kavandamine ning tulemuslikkuse mõõtmine;
- kliendikeskse visiooni puudumine ettevõttes;
- tippjuhtkonna puudulik toetus;
- andmekaeve ning -kogumise raskuste alahindamine.

Seega on oluline, et CRM-i juurutamiseks vajalikud eeltingimused täidetakse, sest ebaedukas süsteemi rakendamine võib kahjustada ka olemasolevaid kliendisuhteid (Ryals 2005: 252). Efektiivselt juhitud CRM aitab seevastu ettevõttel saavutada atraktiivseid kasutegureid (King jt 2009: 422).

Kirjanduse põhjal saab autor välja tuua kolm enimesinenud eesmärki, mida loodetakse CRM-i kaudu saavutada. Nendeks on kliendirahulolu tõstmine, kliendibaasi säilitamine ja müügi kasvatamine.



Joonis 4. CRM-i kasutegurid (autori koostatud)

Samad näitajad olid ka 2007. aastal uuringufirma *Economist Intelligence Unit (EIU)* läbi viidud küsitluses kolm põhilist CRM-i kasutegurit: kliendirahulolu (49%), kliendibaasi säilitamine (43%), müügi kasv (30%) (Shannahan 2010: 2).

Kõik eespool mainitud kasutegurid on tänapäeva ettevõtluses kasumlikku tegevust silmas pidades väga olulise tähtsusega ning eraldi eesmärkideks, mistõttu peatub autor nende kolme eesmärgi eeltingimuslikel protsessidel lähemalt järgmises alapeatükis.

1.3 CRM-i mõju kliendirahulolule, -lojaalsusele ja kliendibaasi säilimisele

Tihenevast konkurentsist tingituna on ettevõtluses konkurentsieelise saavutamiseks hakatud CRM-i investeerima erinevatel põhjustel. Nagu eelnevalt mainitud, on levinumateks põhjusteks 1) kliendirahulolu kasvatamine, 2) kliendilojaalsuse tõstmine ning 3) kliendibaasi säilitamine. Käesolevas alapeatükis käsitleb autor seoseid nende kolme põhilise üksteisest tingitud, kuid ühise eesmärgiga teguri vahel, mis aitavad ettevõtetel müüki kasvatada ning edu saavutada. CRM-i ja suhteturunduse alasele erialakirjandusele toetudes analüüsib autor kliendirahulolu, -lojaalsuse ja kliendibaasi säilimise vahelisi seoseid ning CRM-i protsesse, mis antud eesmärkidele kaasa võivad aidata.

Suhteturunduse teooria üks käsitlusi on, et ettevõtte kasumlikkus on otseselt seotud kliendibaasi säilitamisega (Egan 2004: 107), mis omakorda sõltub klientide rahulolust (Buttle 1997: 143). On tekitatud otseseos kliendirahulolu ning kliendibaasi säilimise vahele (Ang jt 2006: 296) ning erialakirjanduses levib lihtsustatuna ning üldtunnustatuna kõigi kolme muutuja ahelmodel (Joonis 5).



Joonis 5. Suhtetasuvuse ahelmodel (autori koostatud Gummesson 1999 põhjal)

Paljud ettevõtted üle maailma on märkimisväärselt investeerinud kliendirahulolu tõstmisesse, lootuses kasvatada seeläbi kliendilojaalsust ning lõppeesmärgina ettevõtte kasumit (Kumar jt 2013: 246; Khlif jt 2014: 25; Oliver 1999: 33). CRM-i loogika põhineb väitel, et CRM parendab organisatsioonilist võimekust kliendirahulolu tõstmise ning kliendilojaalsuse kujunemise kaudu, mis on omakorda ettevõtte müügi kasvu eeltingimusteks (Chen jt 2009: 284).

Kliendirahulolu mängib olulist rolli igas ettevõttes (Cenzig 2010: 86), olles nii eesmärk kui ka turundustööriist (Kotler jt 2003: 388; Radulescu 2011: 2013). Kliendirahulolu kui hädavajalik lojaalsuse tingimus (Mohsan 2011: 286) on saamas eraldi uurimisvaldkonnana järjest rohkem uurijate ja praktikute tähelepanu ning on oluline kliendilojaalsuse kasvatamise tööriist, mis võimaldab ettevõttel kasumlikumalt tegutseda (*ibid.*)

Kliendirahulolu on kõige lihtsamalt öelduna positiivne emotsioon, mis tekib pärast toote või teenuse tarbimist. Kliendirahulolu suurendab kliendi spetsiifiliste vajadustega arvestamine ning nendele vajadustele suunatud kohandatud teenused või tooted, sest need toovad klientide jaoks kaasa lisaväärtuse (Hassan jt 2015: 564).

Kliendirahulolu mõjutab märkimisväärselt taastarbimise kavatsust, samas kui rahulolematust nähakse peamise ettevõtte vahetamise põhjustajana (Mohsan 2011: 263). Näiteks on tõenäoline, et rahulolevad kliendid jagavad oma positiivseid kogemusi viie või

kuue ümbritseva inimesega (*ibid*). Kliendirahuolu poole püüdlemine on ühtlasi vajalik, sest klientide rahulolematus viib vähese lojaalsuseni. (Caruana 2002: 817, Kotler jt 2003:16).

Kuigi kliendirahulolu käsitlevas kirjanduses levib palju erinevaid definitsioone kliendirahulolu kohta, võimaldab autori arvates Kotleri (2003) lihtsustatud kuid konkreetne lähenemine kõige paremini analüüsida rahulolu teket teenuseosutamise kontekstis.

Konkreetne toode või teenus ei tekita kliendirahulolu *per se*. Rahulolu võivad kas positiivselt või negatiivselt mõjutada erinevad faktorid toote või teenuse tarbimisprotsessi erinevatel tasemetel. Cumby jt eristavad viite erinevat rahulolutekitajat (Cumby 1998: 59):

- põhitooide või -teenus;
- toetavad teenused ja süsteemid;
- tehniline sooritus;
- kliendisuhtluse elemendid;
- teenuste afektiivsed dimensioonid;

Kliendisuhe sõltub kõige rohkem toote või teenuse tuumväärtusest kliendi jaoks, kuid samas annab ettevõttele kõige vähem võimalusi end konkurentidest eristada. Toetavad teenused ning süsteemid võimaldavad see-eest tõsta üldist kliendikogemust, näiteks läbi suurepärase teenindustaseme, sujuva ning kiire kättetoimetamise, tehnilise toe jms lisateenuste, mis annavad tuumtootele või -teenusele lisaväärtust. Tehniline sooritus (õigeaegne kohaletoimetamine, korrektne arveldamine jms) on vajalik, et klient oleks rahulolev. Viimase faktorina välja toodud afektiivsed näitajad koondavad enda alla kõik muud pisidetailid, mis on seotud teenuse tarbimisega ning võivad toote või teenuse üldmuljet negatiivselt või positiivselt mõjutada. (Cumby jt 1998: 59)

Kliendirahuloluga kaasnevaid väärtuseid ettevõtte jaoks on erialakirjanduses mitmeti kirjeldatud. Shaon jt on teinud hea kokkuvõtte rahuloleva kliendi väärtusest ettevõtte jaoks (2015: 31):

- jätkab tarbimist pikema perioodi jooksul;
- on aldis ostma ettevõtte uusi tooteid;

- soovitab ettevõtte tooteid ka teistele;
- ei lase end hinnal märkimisväärselt mõjutada;
- on konkureerivate pakkumiste suhtes ükskõikne;
- annab ettevõttele tagasisidet toodete või teenuste osas.

Kliendid, kes on rahulolevad konkreetse toote või teenusega, tarbivad valitud ettevõtte toodangut tõenäolisemalt ka edaspidi. Seda muidugi eeldusel, et ettevõtte hoolitseb pidevalt kliendisuhete eest ning täiustab toodet või teenust vastavalt kliendi vajadustele. Samuti on tõenäoline, et klient tarbib ka teisi konkreetse ettevõtte tooteid või teenuseid, kui on kehtestatud rahulolu mõne eelneva toote või teenusega. See annab ettevõttele võimaluse oma müüginumbreid ristmüügi raames tunduvalt kasvatada. Suusõnaline soovitus on üks väärtuslikumaid väljundeid, mis võib kliendirahulolust välja kasvada. Lisaks aitab see ettevõttel turunduskulusid kokku hoida, sest põhimõtteliselt on tegu tasuta reklaamiga. Samuti on täheldatud, et rahulolev klient ei pööra konkureerivatele toodetele või teenustele tähelepanu isegi soodsama hinna puhul, sest ta keskendub rohkem raha eest saadud väärtusele kui pelgalt hinnale. Väärtuslik on ka tagasiside, mida klient toodete või teenuste kohta annab, sest see võimaldab ettevõttel analüüsida muutuvaid tarbimistrende ning kliendivajadusi. (Shaon 2015: 31)

Kui vaadelda kliendirahulolu teket CRM perspektiivist, siis on Mithas jt välja toonud mõned võimalused, kuidas CRM süsteemid võimaldavad kliendirahulolu tõsta (Mithas jt 2005: 202):

- CRM rakendused võimaldavad ettevõttel oma tooteid ning teenuseid kliendivajadustest lähtuvalt kohandada. Kogudes ning talletades informatsiooni iga kliendi ja ettevõtte puutepunkti kohta, seda arvesse võttes ning analüüsides, võimaldab CRM pakkuda individuaalselt kohandatud teenuseid ning tooteid erinevatele kliendisegmentidele. Kohandatud pakkumised suurendavad toodete või teenuste tajutud väärtust kliendi vaatepunktist. Kuna tajutud väärtusel on otsustav mõju kliendirahulolule, võib öelda, et CRM rakendused mõjutavad kliendirahulolu kaudselt läbi tajutud väärtuse.

- lisaks tajutud väärtuse suurendamisele, võimaldavad CRM rakendused suurendada tarbimiskogemuse usaldusväärsust, kindlustades õigeaegse korrektse kliendipäringule vastamise ning professionaalse kliendiprofiili haldamise. Sujuv kliendikogemus võimaldab seega samuti kliendirahulolu tõsta.
- CRM rakendused võimaldavad juhtida kliendisuhteid nende erinevates faasides, sh kliendisuhete algatamisel, arendamisel ning võimalikus lõppfaasis. Selle tulemuseks on tõhus kliendisuhete juhtimine, mis mängib olulist rolli kliendirahulolu ning lojaalsuse juhtimisel.

Erialakirjanduses on levinud arusaam, et just CRM analüütilised rakendused on selle põhiväärtuseks. Selle väite kinnitamiseks võib kasutada Bharadwaj (2000: 169) uurimustööd, kes empiirilise uuringu käigus jõudis veendumuseni, et ettevõtetel, kelle kasutuses on infotehnoloogilised lahendused, suudavad paremini kliendivajadusi prognoosida. Mithas jt (2005: 2001) on jõudnud sarnasele veendumusele, et CRM-i põhiväärtuseks on selle IT-põhised rakendused, mis võimaldavad klienditeavet koguda, talletada ning analüüsida, kuid uurides oma töös süvitsi erinevaid CRM protsesse, leiti et just kogutud klienditeabe levitamine nii ettevõtte siseselt kui -väliselt oma partneritega mängib kliendirahulolu kasvatamisel suurimat rolli. Oldi arvamusel, et ettevõtted, mis investeerivad CRM-i rakendustesse, mis aitavad talletada, analüüsida ning levitada väärtuslikku klienditeavet, omavad konkurentsieelist, sest suudavad kliendirahulolu maksimeerida (*ibid.*).

Long jt (2013: 251) tõestasid sarnaselt, et CRM mõjutab positiivselt kliendirahulolu, kuid erinevalt Mithas jt (2005) perspektiivile, on CRM-i puhul kriitiliseks faktoriks kliendirahulolu suurendamisel ettevõtte töötajate käitumine. Sarnaste tulemusteni on jõudnud ka Coulter jt (2002: 44) ning Hanley jt (2008: 139). Nende uurimustöödele toetudes on võimalik üldistada, et ettevõtte peaks rõhku panema just oma töötajate käitumisele ning töötaja ja kliendi omavahelise suhte arendamisele. Töötajate viisakus ei ole piisav rahuldava kliendisuhete hoidmiseks, vaid on vajalik, et klientidega otsekontaktis olevatel töötajatel oleksid piisavad teadmised pakutavate toodete või teenuste kohta ning head kommunikatsioonioskused, mis võimaldavad luua häid kliendisuhteid. Selleks peab ettevõtte erinevate koolituste kaudu oma töötajatesse investeerima, mis võimaldaks neil

kiiremini ning oskuslikumalt vastata kliendipäringutele ning samaaegselt hoidma töötajate motivatsiooni kõrgel (Long 2013: 251).

Kuigi ettevõtluses käsitletakse kliendirahulolu kui vajalikku tegurit jätkusuutlikuks konkureerimiseks, on Bowen jt (2001: 213) arvamusel, et kliendirahulolu eesmärgina ei ole piisav. Kliendirahulolu peaks olema ettevõtte üks eesmärkidest, et kindlustada kliendilojaalsust, kuid kui ettevõtte keskendub ainiti kliendirahulolule, riskitakse olukorraga, kus ettevõtte ei suuda teistest eristuda (*ibid.*). Kliendirahulolu viib tavaliselt kliendilojaalsuseni, mis otseselt mõjutab positiivselt ka ettevõtte kasumit (Bowen jt 2001: 213). Kliendirahulolu näitab, kui hästi kliendi vajadustele ning ootustele vastatakse, samas kui kliendilojaalsus näitab, kui tõenäoliselt klient taastarbib ning tegeleb aktiivselt kliendisuhete muude aspektidega (Mohsan 2011: 286). Lojaalsus on siiski haavatav, sest isegi rahulolevad kliendid lähevad jätkuvalt üle konkureerivasse ettevõttesse, kui nad usuvad saavat paremat väärtust, mugavust või kvaliteeti. Seega, kliendirahulolu ei ole täpne lojaalsuse näitaja. Rahulolu on hädavajalik, kuid mitte piisav lojaalsuse tingimus. Seega võib klient olla rahulolev ilma lojaalne olemata, kuid on võimatu jõuda kliendilojaalsuseni ilma kliendirahuloluta (*ibid.*). Kui kliendirahulolu nähakse kui passivset kliendiolekut, siis lojaalsust nähakse aktiivse või proaktiivse kliendisuhetena ettevõttes (Frederics 2001: 27) ning ettevõtte loodud väärtuse tulemina, mis kindlustab kliendi jäämise ettevõttesse ning taastarbimise (Anderson jt 2000: 56)

Käesoleva magistritöö käigus läbi töötatud teooria põhjal võib autor järeldada, et kliendirahulolu ning kliendilojaalsuse seos on üks vastuoluliseimad teemasid erialakirjanduses. Kui osa autoreid (Tahir 2013: 112) on empiirilised tõestanud vastava seose olemasolu, siis mõned autorid väidavad vastupidiselt, et kliendirahulolu ei pruugi viia kliendilojaalsuseni (Buttle 1997: 145; Hassan 1996: 9; Kurniati 2015: 115; Kuusik 2005: 61). Kumar jt (2013: 246) on sarnaselt arvamusel, et rahulolu-lojaalsuse vaheline side ei ole niivõrd tugev kui seda usutakse olevat, et kindlustada kliendilojaalsust. Selline tulemus on konfliktis paljude eelnevate teooriatega nagu näiteks Kotler jt (2009: 390) väidetega, kelle kohaselt taastarbivad rahulolevad kliendid tõenäoliselt ettevõtte tooteid või teenuseid muutudes nii lojaalseteks klientideks. Sarnaselt väidab Liu (2009: 91), et taastarbivad

rahulolevad kliendid on lojaalsed kliendid, sest kliendilojaalsus vihjab taastarbimise pühendumisele. Kontrastina on Nyadzayo (2016: 263) empiiriliselt tõestanud, et kliendirahuolu viib vähem kui 25% korral toodete või teenuste taastarbimiseni, mis kinnitab rahulolu-lojaalsuse seose ebaproportsionaalsust.

Üldiselt levib arvamus, et rahulolu-lojaalsuse vaheline seos on küll välja kujunenud (Tahir 2013: 117), kuid erialakirjanduses kirjeldatakse rahulolu-lojaalsuse suhet assümeetrilisena (*ibid.*) ning mittelineaarsena (Scriosteanu jt 2010: 2). Kuigi Oliver (1999: 33) on arvamisel, et rahulolu ning lojaalsuse vaheline seos on häguselt määratletud, on ta empiiriliselt tõestanud, et rahulolu küll mängib tähtsat rolli lojaalsuse tekkes, kuid muutub ajas järjest vähemtähtsaks lojaalse kliendisuhte kontekstis (*ibid.*). Erialakirjanduses on märkimisväärselt levinud Fornelli (1992: 7) väide, et lojaalsed kliendid ei pruugi olla rahulolevad kliendid, kuid rahuolevad kliendid kipuvad olema lojaalsed. Bloemer jt (1995: 312) on arvamisel, et väljakujunenud vastuolud on seotud sellega, et teadlased on võimetud eristama omavahel taastarbimise ning lojaalsuse mõistet.

Lojaalsus on kliendi füüsiline ning emotsionaalne pühendumus ettevõttele tänutäheks ootustele vastamise eest (Scriosteanu 2010: 2). Kliendilojaalsuse kasv on võimalik ainult siis, kui kõik ressursid ning protsessid on suunatud kliendile, tema vajadustele ning ootustele (*ibid.*). Tänapäeval on ettevõtete eesmärgid läbi tegemas muutust, mille raames on tahaplaanile jäämas traditsiooniline lähenemine, mille keskmes on alati olnud kliendirahulolu ning turuosa kasvatamine, kulude vähendamine ning turuuuringud (Binsar jt 2014: 143). Seda on asendamas kaasaegne nägemus, mis on eesmärgistanud ettevõtete jaoks püüdlemise kliendi lojaalsuse ning kliendibaasi säilimise poole eluaegse kliendiks olemise kaudu (*ibid.*). Kliendilojaalsuse tähtsust ettevõtluses väärtustatakse ka selle poolest, et uute klientide hankimine on märkimisväärselt kulukam kui olemasoleva kliendibaasi teenindamine (Ganiyu jt 2012: 15). Kliendilojaalsus tähendab ettevõttele madalamaid teeninduskulusid, sest nad on toote või teenusega kursis ning vajavad vähem informatsiooni ning on samas ka informatsiooniallikaks teiste klientide jaoks (Bowen 2001: 213).

Turundusteadlased- ning praktiseerijad tunnistavad kliendilojaalsuse tähtsust peamise strateegilise eesmärgina kõikides teenindusvaldkondades (Cooil jt 2007: 67; Gustaffson jt

2005: 210). Hoolimata ettevõtete püüdlustest kindlustada kliendilojaalsust, on see endiselt üks keerukamaid väljakutseid tänapäeva ettevõtluses, mida iseloomustab tihe konkurents (Nyadzayo 2016: 263).

Reichheldi teooria järgi on just kliendilojaalsus kokkuvõttes see, mis ettevõttele märkimisväärselt kasumit teenib (Reichheld 1993: 1) ning lojaalsuse teke, areng, säilitamine ning kasvatamine peaks olema ettevõtluses suurimaks tõukejõuks (Dick & Basu 1994: 99). Kuid, nagu juba käesolevas töös on mainitud, ei ole võimalik kõiki rahulolevaid kliente lojaalseiks muuta.

Oliver (1997: 392) defineerib lojaalsuse kui „*sügav pühendumus taastarbida tulevikus eelistatud toodet või teenust järjepidevalt, korrates sama brändi tarbimist hoolimata võimalikest ühiskondlikest mõjutajatest ning turundusalastest pingutustest, millel oleks potentsiaali põhjustada kliendivoolavust*“. Samuti on Oliver välja töötanud lojaalsuse 4-astmelise mudeli, väites et lojaalsuse eri aspektid ei tõuse esile samaaegselt, vaid järjestikku aja jooksul (1999: 35). Ta eristab nelja erinevat lojaalsuse astet – 1) kognitiivne, 2) afektiivne, 3) konatiivne, 4) aktiivne –, kus kolmes esimeses faasis on kliendilojaalsuse katkemine siiski teatud tingimustel võimalik.

Kliendisuhete alases kirjanduses on toodud välja erinevaid arvamusi, miks kliendilojaalsus on ettevõtetele tähtis. Kolm enamlevinumat lähenemist toob autor antud töös välja järgmiste viidetega:

- klient on tasuta reklaam igale organisatsioonile (Long jt 2012: 6);
- lojaalsed kliendid on neutraalsed konkureerivate pakkumiste osas; vahetavad vähemtõenäolisemalt ettevõtet hinna tõttu ning tarbivad rohkem kui mittelojaalsed (Bowen jt 2003: 32);
- lojaalseid kliente loetakse ettevõtte kõige suuremaks väärtuseks, sest nad toodavad pikemaajalist tulu (Shaon jt 2015: 31).

Samuti loobuvad Hirschmani teooria kohaselt lojaalsed kliendid viimastena kliendisuhetest võrreldes mittelojaalsete klientidega. Lojaalsusele tuginedes jäävad kliendid pikemalt

kliendisuhtesse, lootuses et ettevõtte võimaldab soovitud parenduse. Seega võib lojaalsus mängida tähtsat rolli kliendivoolavusel. (Hirschman 1970: 79)

Kuid ettevõtte ei ole ainus, kes kliendilojaalsusest kasu lõikab, vaid see pakub lisaväärtust ka kliendile endale. Bennett & Bove (2002: 7) on üldistanud lojaalsuse väärtuse kliendi jaoks järgmiste tegurite näol:

- riski vähenemine;
- valiku lihtsus;
- optimaalne rahulolu.

Pikaajalised suhted võimaldavad kliendi perspektiivist vähendada tajutud riski ning kasvatada usaldust, et ettevõtte ei tooda sobimatut või defektset toodet. Klient on kindel, et isegi sellises vähetõenäolises olukorras teeks ettevõtte kiirelt korrektiive. Lojaalsust nähakse ka kui vahendit, mis võimaldab kliendil säästa otsustusvaeva, asendades selle kindlakskujunenud taastarbimisega. Pikaajalised kliendid julgustavad teenusepakkujaid rohkem huvituma kliendirahulolust, mille väärtus jõuab klientideni kas hinnalanduse, kiirema teeninduse, personaliseeritud pakkumiste või lisatähelepanu näol. Viimasena tunnetavad kliendid sotsiaalseid hüvesid pikemaajaliste suhete puhul – olgu selleks siis familiaarsuse tunnetamine, isiklik tunnustus, sõprus või sotsiaalne toetus. (Bennett & Bove 2002: 7).

Kliendilojaalsuse kindlustamiseks vajalike tegevuste näidetena on autor kasutanud Kirmaci (2012: 283), Hanley (2008: 138), Coulter jt (2002: 44) ja Lindgreeni (2006: 65) empiirilisi uurimustöid ja tehtud ettepanekuid:

- konkreetse kliendistrateegia rakendamine;
- töötajate koolitamine ning motiveerimine;
- nende tasustamine, kes toovad uusi kliente;
- erinevad lojaalsusprogrammid;
- personaalne ning usaldusväärne teenindus;
- tänukaartide saatmine;
- meeldetuletused telefoni teel;

- kliendiürituste korraldamine;
- kliendikaebuste detailne hindamine ja kiire tagasiside;
- kliente eripakkumiste, allahindluste ning muude ettevõttesiseste võimalustega kursihoidmine;
- klientide tarbimise julgustamine, näidates ettevõttepoolset tunnustust;
- klientide veenmine selles, et nende tagasisidet võetakse tõsiselt.
- klientide kaasamine parendusprotsessidesse.

Kuigi mitmed autorid toovad välja kliendirahulolu kliendilojaalsuse eeltingimusena, siis Mandina (2015: 75) on empiirilisel tõestanud, et kliendilojaalsuse eeltingimuseks on kliendipoolne usaldus ning pühendumus. Samale järeldusele on jõudnud oma uurimustöös ka Nyadzayo (2016: 267). Coulter jt (2002: 44) on omakorda rõhutanud, et usalduse loomine kliendisuhte algfaasis on väga tähtis, et kliendisuhe jätkuks pikemalt. Usalduse ning pühendumuse lojaalsuse kindlustajana on empiirilisel tõestanud ka Roberts-Lombard (2011: 32), kuid teisest perspektiivist – tema väitel on ettevõttel võimalik kindlustada kliendilojaalsust usaldusväärse käitumise kaudu ning täielikult pühendudes teenuse osutamisele. Roberts-Lombard näeb kliendilojaalsuse tõstmise võimalusena ettevõttepoolseid eripakkumisi lojaalsetele klientidele erinevate kulude vähendamiseks. Sarnaselt Longi (2013) teooriale, on Roberts-Lombard märkinud vajaduse investeerida töötajatesse erinevate koolituse näol just suhtlemisoskuste täiustamiseks (Roberts-Lombard 2011: 32). Samuti peab ta vajalikuks tagasisidega arvestamist, sest just kohandatud tooted või teenused kliendivajadustest lähtuvalt võivad tagada jätkusuutliku konkurentsieelise (*ibid.*).

Kliendilojaalsust kui üht CRM-i eesmärkidest on kinnitanud paljud autorid ning CRM-i positiivset mõju kliendilojaalsusele empiirilisel tõestanud veel rohkemadki (Binsar jt 2014: 150; Kirmaci 2012: 282; Amoako 2011: 17; Khedkar 2015: 6). Kuigi enamik empiirilisi uurimustöid on ära näidanud, et CRM-i rakendused mõjuvad kliendilojaalsusele positiivselt, on see üldjuhul tingitud kõrgeenenud kliendirahulolust. Autori tähelepanekul on CRM-tehnoloogia ja lojaalsuse vahelise seose tingivaks teguriks alati märgitud kliendirahulolu, mida CRM-i analüütilised rakendused võimaldavad positiivselt mõjutada.

Samas on vähesel määral erinevates uurimustöodes leida konkreetseid CRM-i samme peale kliendirahulolu, mis suurendaks kliendilojaalsust. Autoriga sama vaadet jagab ka Kumar jt, kes väidavad, et kuigi kirjanduses on rohkem rõhku pandud lojaalsuse eeltingimustele, siis olemasolevas kirjanduses puuduvad järjekindlad selgitused, millised konkreetset protsessid kliendilojaalsust mõjutavad (2013: 259).

Läbitöötatud materjali põhjal on autoril võimalik siiski välja tuua mõnede autorite käsitlused, kuidas CRM võimaldab lisaks kliendirahulolule kliendilojaalsuse kasvule kaasa aidata:

- CRM tarkvara võimaldab kasvatada kliendilojaalsust läbi kliendiülemineku ning kliendibaasi säilimise nätajate analüüsimisega (Rigby jt 2003: 4);
- Katsioloudes jt (2007: 56) on arvamisel, et sotsiaalne CRM (SCRM) mõjutab positiivselt kliendilojaalsust. Nadeem (2012: 94) on väitnud, et kliendid, kes suhtlevad ettevõttega sotsiaalmeedia vahendusel, hoiavad ettevõttega rohkem kontakti, muutudes seeläbi lojaalseks. Gecti jt (2014: 206) on viimast väidet edasi arendanud Facebooki näitel ning empiirilise uuringu tulemusena väidavad, et Facebooki ning kliendilojaalsuse vahel on märkimisväärne seos;
- Mandina (2014: 79) näeb kliendilojaalsuse peamiste tekitajatena usaldust ning pühendumust, mida CRM tehnoloogia aitab ettevõtetel kasvatada läbi erinevate tõhusate kommunikatsioonikanalite;
- Chen jt (2007: 3) on omalt poolt lojaalsuse kasvatamiseks vajalike strateegiatena välja toonud lojaalsusprogrammide kasutuselevõtu ning ristmüügi, kasutades erinevaid CRM rakendusi;
- Fullerton (2005: 342) on jõudnud järeldusele, et kõrgekvaliteediline teenus või toode ei vii kliendilojaalsuseni, vaid kvaliteetne CRM-i juurutamine on kliendilojaalsuse põhitingimuseks;
- Wang jt (2004: 173) on eraldi välja toonud kaubamärgi maine kui turuspetsifilise muutuja lojaalsuse kujunemisel. CRM turundusalased protsessid võimaldavad süstemaatiliselt teha turunduskampaaniaid brändikvaliteedi levitamiseks. (*ibid.*) Nyadzayo (2016: 263) on samuti järeldusel, et kaubamärgi mainel on märkimisväärne roll usalduse ning pühendumuse mõjutamisel, mis omakorda

mõjutab kliendilojaalsust. Kaubamärgi mainet kui kaitsva turunduse tööriista väärtustab ka Berry (2000: 128), mis võimaldab säilitada kliendibaasi ning tõsta kliendilojaalsust.

Kliendilojaalsust on võimalik kindlustada läbi kliendirahulolu. Kuid see, et on palju ettevõtteid, kes pakuvad samakvaliteedilisi ning samas hinnas teenuseid ja tooteid, muudab eristumise ettevõtete jaoks raskeks ning raskendatud on ka kliendirahulolu teke (Kirmaci 2012: 282). Tõhusad CRM-i strateegiad erinevad märkimisväärselt, sõltuvalt sellest, millised faktorid mõjutavad kliendibaasi säilimist. Kui kliendirahulolu on põhiline tõukejõud, siis ettevõtte peaks rõhuma oma toote või teenuse kvaliteedi tõstmisele. Kui kliendi pühendumus on tähtsam, siis ettevõtte peaks kas arendama rohkem otseseid kliendisuheteid või looma üleminekutõkkeid vastavalt konkurentidele. (Gustaffson jt 2005: 210).

Kuigi CRM-i tehnoloogilisi lahendusi nähakse vajalikuna, et kindlustada kliendilojaalsust, suhtub Wetch (2005: 32) kriitiliselt asjaollu, et tehnoloogia on üle võtnud personaalset kliendikontakti, mille läbi peaks kliendilojaalsus kujunema. Sarnaselt Wetchi (2005) kriitikale, jagab sama arvamust ka Rigby (2003: 1). Rigby küll ei välista, et CRM tehnoloogia võib kaasa aidata kliendilojaalsuse saavutamiseni, kuid on arvamusel, et kliendilojaalsuse põhitingimuseks on siiski ettevõtte töötajate lojaalsus, mitte tehnoloogilised rakendused (*ibid.*). Andreani jt (2013: 157) on omalt poolt lisanud, et kliendilojaalsust saab suurendada pideva klienditeeninduse olemasolu ning kiiretele päringutele vastamisega.

Erialakirjanduses on sageli tõmmatud paralleele kliendilojaalsuse ja kliendibaasi säilimise vahele, kuid autori tähelepanekul uuritakse neid kahte mõistet kliendisuhete kontekstis teineteisest siiski eraldi. Kuigi kliendibaasi säilitamine on levimas ning toetust saamas uue äristrateegiana, puudub sel ühtne definitsioon. Erialakirjanduses käsitletakse antud mõistet nii eesmärgi, tegevuste kogumikuna, kui lojaalsuse sünonüümina. Toetudes Aspinall jt (2001) uurimustööle, võib väita, et paljud ettevõtted, kes on väitnud end tegelevat kliendibaasi säilitamisega ei suuda seda isegi enese jaoks defineerida, mis võib viia strateegia läbikukkumiseni (Aspinall jt 2001: 87). Olgu öeldud, et käesoleva magistritöö

autor näeb kliendilojaalsust kliendibaasi säilimise eeltingimusena, mitte võrdväärse näitajana.

Uute klientide hankimine nõuab laialdast investeerimist turu-uuringutesse ning turunduskampaaniatesse, samas kui olemasolevatel klientidel on juba kindlakstehtud vajadused, mis on teatud ettevõtte teenuse või toodete poolt juba rahuldatud. Suunates turundusstrateegiad tulutoovale kliendibaasisegmendile, on võimalik toota vajalikku kasumit ning tõsta turuosa ilma investeerimata uutesse klientidesse. Kui ettevõtte siiski suudab oma kliendibaasi säilitada, annab kliendibaasi lojaalsus juurde lisahüvesid. Lojaalsed kliendid mitte ainult ei (taas)tarbi, vaid reklaamivad teenuseid ning tooteid oma suhtlusringkonnale, pööravad vähem tähelepanu konkureerivatele ettevõtetele ning tihti tarbivad lisaks tootevaliku laiendusi. (Shaon & Rahman 2015: 24)

Fornell jt (1987: 345) olid ühed esimesed teoreetikud, kes rõhutasid, et turundusressursse peaks kulutama pigem olemasolevatele klientidele, kui uute hankimisele. See põhines arvamusel, et olemasolevad kliendid on kasumlikumad ning nõuavad vähem kulutusi kui uute klientide hankimine. See eeldus sai empiirilise tõestuse Dawkins jt (1990: 42) poolt, kes jõudsid arusaamisele, et 5% tõus kliendibaasi säilimise juures võib viia märkimisväärselt suure (kuni 80%) kasumikasvuni erinevates valdkondades.

Kliendilojaalsust nähakse põhiargumendina sellele, et kliendibaas säilib, kasum suureneks ning kulud väheneksid. Kui ettevõtte toodab pidevalt parima väärtusega tooteid ning võidab klientide lojaalsuse, turuosa ja kasum tõusevad ning uute klientide hankimis- ja teeninduskulud vähenevad (Reichheld 1993: 64). Kuid lojaalsus on siiski üks mitmest faktorist, mis kliendivoolavust mõjutab. Kliendibaasi säilimine on tihedalt seotud ka personali voolavusega. Mida kauem töötaja ettevõttesse jääb, seda rohkem ta õpib ja areneb oma tööpostil, ning seda väärtuslikumaks ta muutub. Töötajatel, kes on igapäevaselt klientidega otsesuhtluses, on tohutu mõju kliendilojaalsusele. Pikaajaline personal teenindab kliente tunduvalt paremini kui uued töötajad. Kokkuvõttes tekib klientidel suhe just teenindava personaliga ning kui mõni töötajatest peaks lahkuma, siis see kliendisuhe katkeb. Ettevõtted, kes tahavad kliendilojaalsust tõsta, jätavad selle tihti piisava tähelepanuta (*ibid.*).

Fornell väidab (1987: 345), et kliendirahulolu ei ole ainuke tegur, mis mõjutab pikaajalisi suhteid ning kindlustab kliendibaasi säilimist. Tema teooria järgi on kliendibaasi säilitamine osa kaitsvast äristrateegiast (*defensive strategy*), mis on tekkinud vastukaaluks ründavale strateegiale (*offensive strategy*) ehk uute klientide hankimisele suunatud strateegiale. Kaitsva strateegia eesmärgiks on vähendada kliendivoolavust, kas kliendirahulolu või üleminekutõkete (*switching barriers*) kaudu. Üleminekutõkked hoiavad klienti kliendisuhtes, sest klientide jaoks oleks liiga kulukas ettevõttest väljuda; kliendirahulolu aga muudab kliendi ülevõtmise konkurentide jaoks liiga kulukaks. Kuna tõkked võivad olla klientide jaoks väga suured ja kulukad, ei hakata ettevõtet vahetama ning jäädakse pigem “lojaalseks” kliendiks. (*ibid.*)

Kliendibaasi säilitamine on vajalik kasumlikuks tegevuseks, mis nõuab kliendisuhete tõstmist uuele tasemele. Reichheldi (1993: 66) ning Kotler jt (2003: 390) väitel on tähtis kliendiportfelli analüüsida ning selgeks teha, millised kliendid on tõenäoliselt lähima aja jooksul lahkumas ning millistel on potentsiaali lojaalseks muutuda. Kõik turundus- ning säilitamisstrateegiad peaksid olema suunatud just viimasele.

On lihtsam ning tulusam müüa teenust või toodet olemasolevale kliendile kui leida uusi kliente. Seepärast praktiseerivad ettevõtted erinevaid strateegiaid just kliendibaasi säilitamiseks ning nõuavad oma töötajatelt rohkem kliendi- ning teeninduskesksust (Mohsan jt 2011: 264).

Erinevaid kliendibaasi säilitamisstrateegiaid võimaldab rakendada ka CRM ning seda nähakse ka CRM-i ühe põhiväärtuse ning eesmärgina (lk 23).

Zineldini (2006) uurimustööle toetudes on võimalik välja tuua erinevad CRM võimalused, mis aitavad kaasa kliendibaasi säilimisele (2006: 436):

- CRM võimaldab analüüsida kliendibaasi säilimise näitajaid aasta-aastalt ning jagada tulemusi ettevõttesiseselt;
- CRM võimaldab analüüsida kliendi ülemineku peamiseid põhjuseid. Kliendi lahkumise põhjustest arusaamine annab ettevõttele hädavajalikku infot rakendamaks kliendibaasi säilimise strateegiat ning programmi. Tõhus strateegia võimaldab

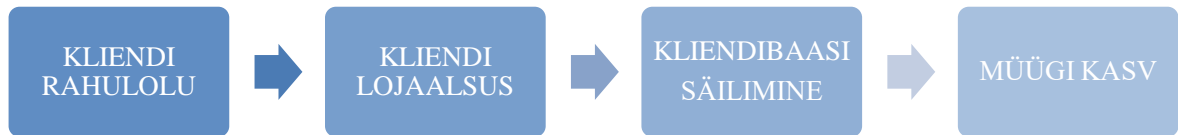
tõenäoliselt tõsta kliendirahulolu ning seeläbi kindlustada klientide jäämist ettevõttesse ning kasumi kasvu;

- keskendumine kõige kasumlikumatele klientidele ja selgete eesmärkide määramine ja mõõtmine võimaldab kindlaks teha üleminekutõkkeid;
- keskendumine siseturundusele ning klientidega otsekontaktis olevatele töötajatele kindlustab, et klientidele pakutakse parimat toote- ja teenusekvaliteeti ning et teenus pidevalt vastab sihtturu või -segmendi nõudmistele;
- CRM-i rakendused võimaldavad lähedalt tunda õppida oma kliendibaasi ning nende vajadusi, mis on kauakestvate vääruslike kliendisuhete tingimuseks ning müügi kasvu eelduseks.

Erialakirjanduses levib mitmeid vastuolusid, mis on kliendibaasi säilimise eelduseks. Kui mitmed autorid viitavad kliendirahulolule kui kliendibaasi säilimise eeltingimusele (Gustaffon jt 2005: 215), siis teised jällegi kliendilojaalsusele (Verhoef 2003: 41). Leidub ka empiirilisi uurimusi, mille kohaselt kliendirahulolu ei mängi kliendibaasi säilimisel mingit rolli (Verhoef 2003: 42). Võttes arvesse eri uuringuid kliendirahulolu-lojaalsuse seose osas, on autor arvamisel, et kliendirahulolu on hädavajalik eeltingimus kliendibaasi säilimisele, mille põhjal on võimalik lojaalsuse teke ning mis on aluseks kauakestvatele kasumlikele kliendisuhetele.

Vastavalt Gummesson (lk 24) ahelmudelile on iga kliendisuhete eesmärgiks kasvatada ettevõttes müüginumbreid. Selle eesmärgi eeltingimusteks on suhteturunduses ära toodud kliendirahulolu, kliendilojaalsus ning kliendibaasi säilimine.

Kuna empiiriliselt on tõestatud, et kliendibaasi säilimine sõltub ka kliendilojaalsusest (Verhoef 2003: 41), mis omakorda tuleneb kliendirahulolust, siis selles valguses ning peatüki konteksti arvestades peab töö autor vajalikuks mudelisse lisada ka lojaalsuse näitaja (Joonis 6).



Joonis 6. Autori edasiarendus Gummesson 1999 ahelmodelist (autori koostatud)

Kuigi kliendirahulolu nähakse kasumliku tegevuse võtmetegurina, ei ole see siiski taastarbimise garantiiks (Ganiyu 2012: 14). Enamik ettevõtteid pingutab tiheda konkurentsi tingimustes kliendilojaalsuse nimel, sest just lojaalsed kliendid on need, kes toodavad seda rohkem kasumit, mida kauem nad ettevõttega kliendisuhtes püsivad (*ibid.*)

Reichheld jt on omaltpoolt välja toonud kuus tegurit, mis võimaldavad ettevõttel kogutulu kasvatada (1996: 39):

- rahaline kokkuhoid uute klientide pealt – võimalus hoida kokku turunduskulude pealt, mida kasutatakse uute klientide hankimiseks;
- baaskasumi garantii – olemasolevatel klientidel on kindlaks kujunenud miinimum-kulutus;
- järjest kasvav kliendipõhine tarbimine – eeldus, et klient teenib rohkem iga aastaga, seega tarbib ka rohkem;
- tegevuskulude vähendamine – tegevuskulude jagunemine rohkemate klientide vahel ja pikema perioodi vältel;
- suusõnalised soovitusel – suusõnaline soovitus võrdub tasuta reklaamiga;
- kasum kõrgemast hinnast – olemasolevad kliendid üldjuhul ei oota sooduspakkumisi tarbimisotsuse korral, mistõttu nad on nõus maksma kallimat hinda, seda eriti uute toodete puhul.

Alates sellest kui Reichheld jt (1990) uurimustöö tõestas kliendibaasi säilimise tugeva mõju ettevõtte kasumlikkusele, on turundusringkonnad teadlikumalt hakanud väärtustama kauakestvaid kliendisuhteid (Thakur jt 2010: 140). Et luua pikaajalisi kliendisuhteid, peavad ettevõtted aru saama oma kliendibaasi vajadustest ning nõudmisest. Lisaks peab ettevõtte suutma eristada oma homogeenseid kliente suuremast heterogeensest kliendibaasist

ning rakendama vastavaid strateegiaid, et iga kliendi eriootuseid rahuldada, kindlustamaks kliendi jäämine ettevõttesse.

Pikaajalise kliendisuhte kasuteguritena on Scriosteanu esile toonud järgmised näited (2010: 1):

- uue kliendi hankimine maksab viis korda rohkem kui olemasoleva kliendi säilitamine;
- 5%-line kliendibaasi säilimine toob kaasa kuni 80%-lise kasumitõusu;
- kliendi kasumimäär kasvab tunduvalt iga kinnihoitud kliendi osas.

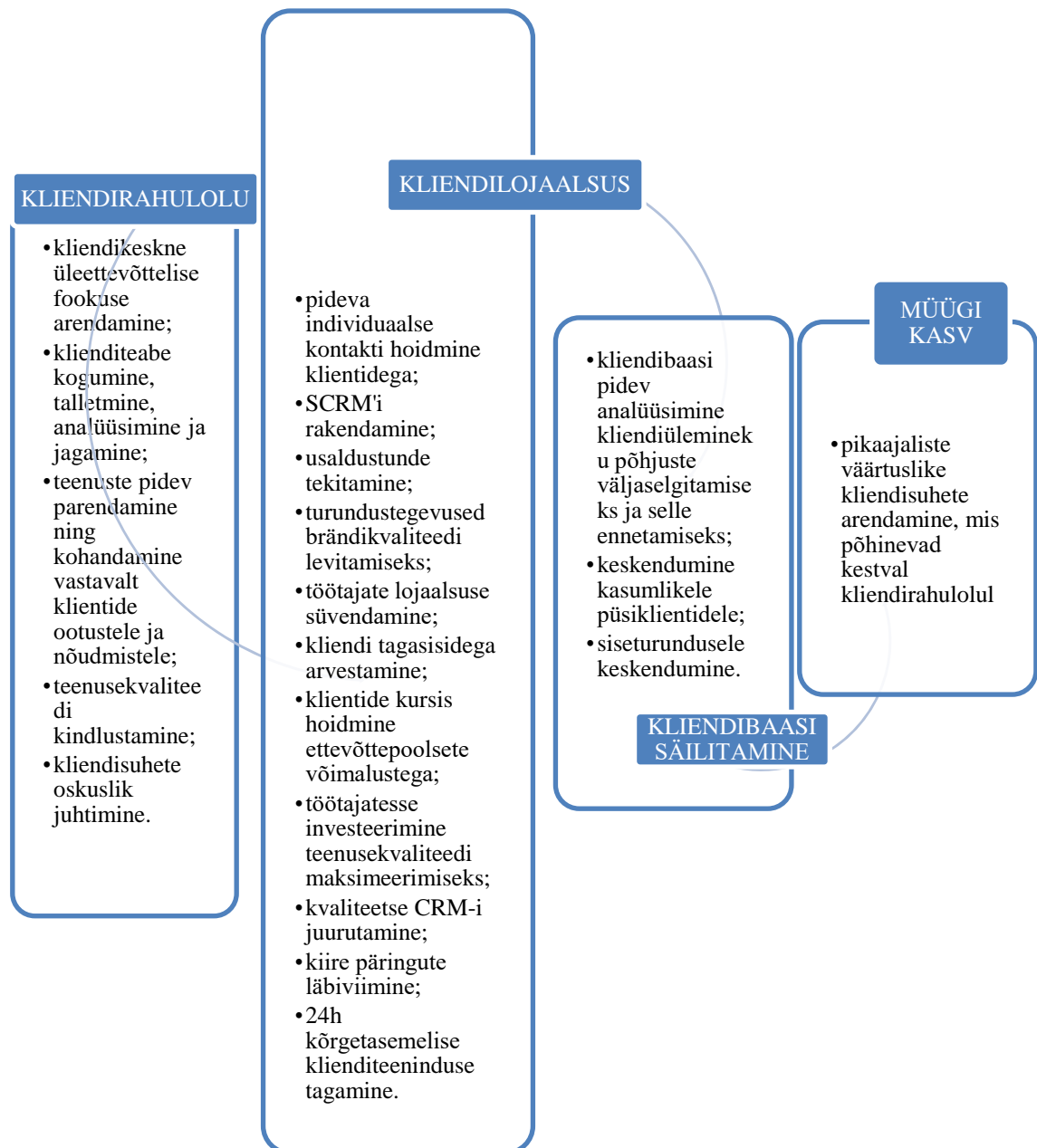
Ettevõtte müügi kasvu nähakse samuti CRM-i ühe peaesmärgina (Ndubisi 2007: 98; Grönroos, 2003: 31). Erinevate tehnoloogilise lahendustega on võimalik kindlustada kliendirahulolu, lojaalsus ning kliendibaasi säilimine – seega annavad CRM rakendused aluse kauakestvate kasumlike kliendisuhete loomiseks (Thakur jt 2010: 140).

CRM-kirjanduses levivate empiiriliste uuringute põhjal võib väita, et CRM võimaldab erinevaid strateegiaid ning rakendusi kasutades aidata ettevõttel vajalikke eesmärke saavutada, olgu see siis kliendirahulolu tõstmine, kliendilojaalsuse kindlustamine, kliendibaasi säilitamine või müügi kasv. CRM-i põhiväärtustena nähakse erinevaid tehnoloogilisi lahendusi, mis võimaldavad koguda, analüüsida, parendada ning juhtida kliendisuhteid, mis on andnud põhjust investeerida CRM tehnoloogiasse.

CRM-i põhiväärtustena nähakse mõju nii kliendirahulolule, lojaalsusele, kliendibaasi säilimisele kui ka ettevõtte kasumile. Empiiriliselt on tõestatud erinevaid seoseid CRM-i mõjude kohta, mis on samas oodatav, arvestades et CRM-i on uuritud väga erinevate valdkondade ning ettevõtete kontekstis. Paremaks ülevaateks on autor koostanud tabeli 6 (Lisa 2), milles on välja toodud erinevate autorite empiiriliselt tõestatud positiivsed mõjud CRM-i ja käsitletud eesmärkide vahel.

Erialakirjanduse põhjal on autor veendunud, et ettevõtluses on kasumlikuks tegevuseks vaja arendada pikaajalisi väärtuslikke kliendisuhteid, mis kliendirahulolul põhineval lojaalsusel. Erinevate autorite käsitletute ning empiirika põhjal koostas autor oma nägemuse erinevatest

protsessidest, mis võimaldaksid ettevõtetel jätkusuutlikult ning kasumlikult tegutseda. Autor on veendunud, et kasutades nii suhteturunduslikke aspekte kui CRM-i tehnoloogilisi lahendusi, on võimalik saavutada maksimaalseid tulemusi. Autori koostatud ahelmudel on nähtav järgnevalt joonisel 7.



Joonis 7. Kliendirahulolu, -lojaalsuse, kliendibaasi säilimise ning müügi kasvu protsessikaart (autori koostatud)

2. KLIENDISUHETE JUHTIMINE BOOKING.COM-IS

2.1 Booking.com ülevaade ning uuringu valim ja metoodika

Booking.com-i näol on tegemist kõige suurema ning kiiremini kasvava veebipõhise majutusvahendusportaaliga, mille kaudu võib hetkel leida üle 900 000 erineva majutusasutuse üle maailma, kusjuures igapäevaselt lisandub sadu uusi majutuspakkumisi. Pakkumaks majutuspartneritele ka kohalikku tuge, koondab Booking.com enda alla üle 10 000 töötaja rohkem kui 70 erinevas kontoris. Päevas tehakse Booking.com portaali vahendusel globaalselt üle 1 000 000 000 broneeringu ning kasutajate mugavuse nimel on nii veebileht kui ka kliendi- ning partnertugi saadaval 42 keeles. (Booking.com)

Booking.com missiooniks on” ...*aidata puhkuse ning- ärireisijatel, olenemata eelarvest, kergesti avastada, broneerida ning nautida maailma parimaid kohti ööbimiseks*“ ning visiooniks „*olla informatiivne, kasutajasõbralik veebileht, mis garanteerib parimad saadalolevad hinnad. Meie eesmärk on pakkuda äri- ning puhkusereisijatele kättesaadavat ning kuluefektiivsemat võimalust avastada ning broneerida kõige laiemal valikuga majutust, igas maailma nurgas.*“ (ibid.).

Booking.com-il on Eestis 2050 (21.05.2016 seisuga) aktiivset majutuspartnerit, kellest suurem osa koondub Harju-, Pärnu- ning Tartumaale. 2014. aastal avati Tallinnas Booking.com harukontor, et pakkuda tuge kohalikele majutuspartneritele. Booking.com Eesti abistab igapäevaselt oma majutuspartnereid nii müügialase kui tehnilise toega, optimeerimaks nende majutusprofiile ning –pakkumisi. Seni on iga-aastaselt kliendibaasi lisandunud *ca* 600 uut majutuspartnerit, kuid seoses turu läheneva ammendumisega on kohalik fookus hakanud nihkuma uute majutuspartnerite hankimiselt olemasolevate

kliendisuhete paremale juhtimisele. See on vajalik, kuna järjest enam on Eesti turul hakanud agressivset müügitööd tegema teised välismaised majutusvahendusportaalid eesotsas Expedia.com, AirBnB.com ning Hotels.com-ga.

Paremate kliendisuhete nimel töötatakse nii Booking.com Amsterdami peakontoris kui ka igas kohalikus harukontoris. Kui peakontoris võtab kõrgem juhtkond vastu strateegilisi otsusi ning viiakse teenuseosutamisse sisse erinevaid tehnoloogilisi parendusi, siis kohalikud kontorid on otsekontaktis kohalike majutuspartneritega, eesmärgiga pakkuda kvaliteetset partnertuge. Kuigi harukontorid on teatud mõttes piiratud (nt tehnoloogiliste lahenduste osas) potentsiaalsete murekohtade lahendamisel, töötab Booking.com Eesti personal parimate lahenduste leidmise nimel, et kindlustada jätkuv koostöö majutusasutustega.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on teha ettepanekuid paremaks kliendisuhete juhtimiseks Booking.com Eesti majutuspartneritega. Eesmärgi saavutamiseks koostatud uurimisplaan on leitav tabelis 7.

Tabel 7. Magistritöö uurimisplaan

Meetod	Tegevus	Uuringu aeg
Tekstianalüüs	Töötamine suhteturunduse ning CRM-alase erialakirjandusega	Detsember 2015 – Märts 2016
Intervjuu	Peakontoris läbi viidud struktureerimata intervjuud kasutuselolevate CRM protsesside paremaks mõistmiseks	Jaanuar 2016
Internetiküsitlus	Rahuloluuuring Eesti majutuspartnerite hulgas	Aprill 2016
Intervjuu	Struktureerimata intervjuu Booking.com Baltikumi piirkonnajuhiga	Mai 2016

Allikas: autori koostatud

Tekstianalüüsi raames töötas autor läbi suhteturunduse ning CRM-alase erialakirjanduse, et saada ülevaade väärtuslike kliendisuhete arendamise, juhtimise ning säilitamise kohta. Autor toetus teoreetilises osas nii erinevatele empiirilistele uuringutele kui ka tuntud turundusteadlaste (nt Grönroos, Gummesson, Berry, Kotler jt) teooriatele. Lisaks 20.

sajandi põhiteooriatele rikastas autor magistritööd ka tänapäevasemate käsitlemistega ja uuringutega kliendisuhete teemal üle maailma, vaadeldes põhimõistete kujunemist ka evolutsioonilises perspektiivis.

Empiirilise osa raames kasutas autor nii kvalitatiivset kui kvantitatiivset lähenemist, kus kvalitatiivse uuringu meetodina viis autor läbi struktureerimata intervjuud ning kvantitatiivsete meetoditena internetipõhise ankeetküsitluse. Kvantitatiivne uuringumeetod sai valitud, see võimaldab saada kõige objektiivsemaid empiirilisi andmeid, mida toetavad läbiviidud kvalitatiivsed uuringud.

Aasta alguses oli autoril võimalus külastada Booking.com peakontorit Amsterdamis. Külaskäigu raames tutvustati autorile lähemalt Booking.com peakontoris läbiviidavaid CRM protsesse ning töö jagunemist vastutavates osakondades. Autor viis läbi struktureerimata intervjuud analüütika osakonnas, mis on ka keskseks osakonnaks Booking.com-is. Intervjuude käigus sai autor põhjaliku ülevaate sellest, kuidas toimub CRM-i rakendamine igapäevatoös. Kogutud informatsiooni põhjal tehtud CRM analüüsi näeb autor lisaväärtusena käesoleva magistritöö metoodikas, mis toetab põhianalüüsimeetodit, milleks on rahuloluuuring Eesti majutuspartnerite hulgas.

2016. aprillis saatis autor kõikidele hetkel majutust pakkuvatele Booking.com partneritele internetipõhise küsimustiku. Valimiks olid kõik Eesti aktiivsed majutuspartnerid (1880, 07.04.2016 seisuga). Küsimustikule vastas 461 kohalikku majutuspartnerit, kujundades vastamisaktiivsuseks 25%. Uuringu eesmärgiks oli välja selgitada Eesti majutuspartnerite rahulolu olemasolevate kliendisuhetega, nende lojaalsus ning kliendisuhete kitsaskohad.

Samuti viis autor läbi struktureerimata intervjuu Booking.com-i Baltikumi piirkonnajuhiga CRM aspektidel, et selgitada välja kõrgema juhtkonna nägemus CRM-ist üldisemalt kui ka mõtted parendusteks. Autor integreerib intervjuu tagasiside analüüsi majutuspartneritelt saadud tagasisidega alapeatükis 2.4.

Vaatluse põhjal kogutud informatsiooni analüüs on leitav alapeatükis 2.2, kus teoreetilises osas käsitletud lähenemiste kontekstis analüüsis autor Booking.com-is kasutuselolevaid

CRM-i protsesse. Kvantitatiivse uuringu tulemuste põhjal arvutas autor välja aritmeetilised keskmised, koostas erinevate näitajateristvõrdluse nii omavahel kui teoreetilisest aspektist ning visualiseeris põhilised tulemused diagrammjoonistel alapeatükis 2.3. Autori järeldused ja ettepanekud on leitavad alapeatükis 2.4, mis põhinevad käesolevas töös kasutatud nelja uurimismeetodi tulemustel.

2.2 CRM Booking.com-is

Booking.com-is on alati tähtsustatud ning väärtustatud häid kliendisuhteid nii majutuse broneerijatega kui ka majutuspartneritega. Ettevõtte käive põhineb portaali kasutamise mugavusel, majutusasutuste valikul ning klienditeenindusel. Seega on ettevõtte kasvuks vajalik muuta oma broneerijad korduvkülastajateks, arendada pikki koostöösuhteid majutuspartneritega ja pakkuda kõrgel tasemel klienditeenindust, et hoida kõiki osapooli rahulolevatena. Rahuloluaspekt ettevõtte kasumlikuks tegevuseks ning kliendibaasi säilimiseks kui tingimusteks leidis kinnitust käesoleva magistritöö teoreetilises osas Buttle (1997), Oliver (1999), Ang jt (2006), Kumar jt (2013), Khlif jt (2014) käsitluste valguses. Toetudes teoreetilises osas välja toodud autori järeldustele, et kliendilojaalsusel on vahendaja roll kliendirahulolu ning kliendibaasi säilimise vahel, on Booking.com-i huvides mitte ainult pakkuda rahuldavat teenust, vaid arendada välja pikaajalisi lojaalseid kliendisuhteid läbi CRM-i.

Käesoleva alapeatükk keskendub CRM-i analüüsimisele Booking.com kontekstis, mille tarvis kogus autor vajalikku informatsiooni töövisiidi käigus Booking.com peakontoris. Visiidi käigus viis autor läbi struktureerimata intervjuud, mille raames selgitati autorile peakontoris rakendatavaid CRM protsesse ning tutvustati vastutavate osakondade igapäevatööd. Lisaks teeb autor järeldusi oma igapäevatöö nüansside põhjal. Peatüki eesmärgiks on vaadelda kas ja kuidas on teoreetilises osas välja toodud eduka CRM-i eeltingimused Booking.com-is täidetud.

Erialakirjandusele toetudes on autoril võimalik järeldada, et CRM-i peamiseks eeltingimuseks on kliendikeskne juhtimis- ning mõtlemisviis (Naveed 2003; Yim 2004; Shannahan 2010, Rahimi 2016). Booking.com-i puhul on tegemist teenindusettevõttega,

kelle jätkusuutlik tegutsemine põhineb rahulolevatel kliendisuhetel. Booking.com mission ja visioon annavad tunda kliendikesksusest (Booking.com) ning ööpäevaringne klienditeenindus, kasutajasõbralikud haldusplatvormid, kohalik partnertugi, pidevad protsessiparendused jms on mõned vähesed näited, kuidas Booking.com-is väärtustatakse kliendivajadusi ning üritatakse nende ootustele vastata kestva rahulolu tagamiseks. Ettevõtte pidev kasv majutuspartnerite näol on samuti tõend sellest, et Booking.com-is nähakse väärtuslikku koostööpartnerit, kes pakub klientide rahulolul põhinevaid teenuseid.

Yim-i (2004) teooriale tuginedes on edukaks CRM-iks vajalik täitma mitmed eeltingimused. Nendeks on: CRM-i tehnoloogia rakendamine, organiseeritus CRM-tehnoloogia ümber, keskendumine võtmeklientidele, teadmusjuhtimine. Antud näitajatest kinni pidades, analüüsib autor järgnevalt CRM-i Booking.com-is.

CRM-tehnoloogia rakendamine

Toetudes intervjuude käigus saadud informatsioonile on autoril võimalik Booking.com-is eristada kolme üldlevinud CRM strateegiat, mis on üldtunnustatud ka erialakirjanduses (Mishra 2009): operatiivne, analüütiline, kollaboratiivne. Erinevad CRM lahendused on võrdselt väärtustatud ning parim tulemus saadakse just kolme erineva lahenduse integreerimisel.

Operatiivse CRM-i peamine fookus Booking.com-is on protsesside automatiseerimine, mis võimaldab kiiret automatiseeritud info liikumist ning seeläbi toob kaasa ka tegevuskulude vähendamise. Automatiseeritud protsesse kasutatakse nii kliendile suunatud kui kliente toetavate teenuste juures. Näidetena siinkohal saab välja tuua kogu broneeringupõhise informatsiooni, mis saadetakse automaatselt kõikidele osapooltele; erinevad turunduskampaaniad, mida viiakse korraga läbi valitud sihtgruppidele; erineva informatsiooni ning müügivõimaluste kommunikeerimine läbi Extraneti, mis jõuavad kõikide majutuspartneriteni korraga. Kõik eelnevalt näidetena välja toodud protsessid on eesmärgistatud kasvutamaks kliendirahulolu läbi kiire informatsiooni liikumise ja personaliseeritud asjakohaste pakkumiste, mida nähakse ka teoreetiliselt kliendirahulolu allikatena CRM-i kontekstis (Mishra 2009).

Nagu ka erialakirjanduses levinud arvamuseks (Buttle 2009), nähakse ka analüütilisi infotehnoloogilisi rakendusi Booking.com-is äärmiselt vajalikuna CRM-i efektiivseks toimimiseks. Booking.com-i analüütika osakond on ettevõttes keskseks osakonnaks, kus kasutusel olevad tehnoloogilised lahendused võimaldavad koguda klienditeavet, talletada ning analüüsida seda. Andmeaita kogutud teabe analüüsimise tulemusena on võimalik välja töötada erinevaid strateegiaid uute klientide hankimiseks, kliendirahuolu ning –lojaalsuse tõstmiseks ning kliendibaasi säilitamiseks, kindlustades nii jätkuvalt kasvav turuosa globaalses mastaabis. Igapäevaselt viiakse Booking.com-is läbi sadu erinevaid teste nii põhiportaalis kui ka erinevates majutuspartnerite hallatavates haldusplatvormides, tuvastamaks parimaid võimalusi kliendikogemuse parendamiseks. Kliendikäitumise ning tagasiside analüüsimine võimaldab teha vajalikke teenuseparendusi ning strateegilisi ettepanekuid muutuvate tarbimistrendide põhisel. Analüüsipõhiseid protsessiparendusi näevad ka Srivastava jt (2002) peamise kliendilojaalsuse eeltingimuseks CRM kontekstis.

Analüütilise CRM-i kasutegurid on Kelly (2000) toonud välja lk 18. Intervjuude põhjal saadud tagasiside põhjal on Booking.com-i analüütilise CRM-i põhifookus kasumlikkuseanalüüsil, mida toetavad varasemalt mainitud igapäevased erinevad testimised, mille põhjal analüüsitakse, millised lahendused suunavad kliente rohkem broneerima majutuse broneerijate kontekstis. Majutuspartnerite seas analüüsitakse samuti nende käsutuses olevaid tööriistu oma majutuspakkumise optimeerimiseks ning pidevalt innoveeritakse neid parimate tulemuste saavutamiseks.

Koostööl põhinev CRM on lähenemine, kus tarneahela kõik osapooled talletavad ning jagavad vajalikku klienditeavet, et pakkuda kliendile parimaid väärtuspakkumisi. (Buttle 2009). Booking.com-i kontekstis toimib kollaboratiivne CRM ettevõtte erinevate osakondade vahel, mille raames talletatakse kõik kliendi puutepunktid tema kliendiprofiilil ettevõtte siseveebis. See võimaldab anda ülevaadet tema kliendikäitumisest kõikidele töötajatele, kes vastava kliendiga kokku puutuvad. Kliendiajaloo salvestamine võimaldab Booking.com-i töötajatel pakkuda majutuspartneritele kvaliteetset klienditeenindust, võttes arvesse kliendiajalugu koos eelnevate murekohtade ning kommunikatsiooniga, mis on aluseks kliendirahulolu ning –lojaalsuse tekkele (Long jt 2012).

Organiseeritus CRM-i ümber

Eelnevalt mainituna on analüütika osakond Booking.com-is keskseks osakonnaks väärtusliku klienditeabe andmeida tõttu. Seega võib väita, et Booking.com on organiseeritud analüütilise CRM-i ümber ning teised CRM-i funktsioonid omavad toetavat rolli. Ettevõtte töötajaid julgustatakse kollaboratiivse CRM-i raames talletama vajalikku kliendiinfot, mis oleks juurdepääsetav kõikidele töötajatele parima klienditeeninduse huvides ning operatiivsed lahendused võimaldavad automatiseeritud informatsiooni levikut nii mass- kui individuaalsetel tasemetel. Erinevad integreeritud CRM-i lahendused töötavad kõik kliendirahulolu kasvatamise eesmärgil.

Keskendumine võtmeklientidele

Kotleri (2003) väitel tuleks kliendisuhete arendamisel rõhku panna just kõige kasumlikematele klientidele. Booking.com ühe juhtimisprintsiiibina kasutatakse Pareto 80/20 lähenemist, mis Booking.com-i kontekstis tähendab keskendumist kõige kasumlikemale majutuspartneritele. Booking.com on omaks võtnud Pareto 80/20 juhtimisprintsiiibi, sest kasumlikemate ettevõtete vahendustasud on Booking.com-i jätkusuutliku tegevuse garantiiks. Booking.com-is kasutatakse ettevõttesiseselt majutuspartnerite hulgas kasumipõhiseid klassifitseeringuid, jagunedes kuld (*gold*), hõbe (*silver*), pronks (*bronze*) kategooriatesse. Booking.com-i prioriteediks on alati olnud väärtuslike kliendisuhete hoidmine suuremate ning kasumlikemate majutuspartneritega, pakkudes neile tunduvalt rohkem individuaalset lähenemist ning nõustamist kui väiksematele majutusasutustele

Teadusjuhtimine

Teadusjuhtimisele on Booking.com-is pandud eriline rõhk. Selleks puhuks on ettevõttes kasutusel erinevad praktikad ja võimalused:

- peakontoris läbiviidavad koolitused kõikidele ettevõtte töötajatele spetsiifiliste oskuste arendamiseks edukaks igapäevatööks;
- kord aastas toimuvad globaalsed kogunemised Amsterdavis kõikidele Booking.com töötajatele, eesmärgiga võtta kokku eelneva aasta tulemused;

teavitada kõiki tulevikuplaanidest ning -trendidest; pidada seminare erinevate osakondade info jagamiseks; võimaldada töötajatel kultuuridevaheliselt suhelda ning parimaid praktikaid jagada;

- vahetusprogrammid koostöös erinevate kontoritega, et töötajad saaksid end arendada mõnes teises riigis ning keskkonnas, jälgides muu riigi töötajate igapäevatööd ning jagada oma teadmisi;
- ettevõtte sisevõrgus (Intranet) on arendatud erinevad võimalused omavaheliseks suhtlemiseks ning loodud oma *Wikipedia* igapäevatööks vajaliku informatsiooni kergemaks leidmiseks ja kasutamiseks;
- iganädalaselt koostatakse ja saadetakse peakontorist uudiskirju Booking.com-i uute arenduste, võimaluste ning parenduste jms väärtusliku informatsiooni osas;

Yim (2004) on samuti rõhutanud sisseturunduse tähtsust eduka CRM-toimimiseks, mis koondab enda alla turuolukorrakoolitused, sisekommunikatsiooni, preemiasüsteemide rakendamise, töötajate võimustamise. Autori tähelepanekul on kõik mainitud neli kriteeriumi Booking.com-is rakendamisel.

Booking.com-i kontorites toimuvad igakuised koosolekud, mille raames analüüsitakse turuolukorda, kasvavaid tarbimistrende ning –nõudlust, jagatakse tulemusi kogu meeskonnaga ja prioritseeritakse sellest tulenevalt igapäevaseid tegevusi. See võimaldab ettevõtte töötajatel nõustada oma majutuspartnereid toetudes kõige ajakohasematele trendidele ja informatsioonile ning pakkuda seeläbi kliendile parimat väärtust.

Sisekommunikatsiooni raames kommu­ni­keeritakse harukontoritele kvartaalselt ettevõtteüle­sed eesmärgid ning iga kontori töö­ta­ja vastutab konkreetsete eesmärkide täitmise eest kohalikul tasandil. Ettevõtte põhifookus muutub alata­sa vastavalt analüüsi käigus kogutud informatsioonile ning kohalikud kontorid peavad kohandama oma tegevus­plaan­e vastavalt.

Preemiasüsteemid on samuti Booking.com-is ettevõtte töötajate motiveerimiseks paika pandud. Booking.com-i palgasüsteem pakub lisaks fikseeritud palganumbrile ka preemiasüsteemi, vastavalt kvartaalsetele eesmärkide täitmisele.

Töötajate võimustamine on see-eest üks keerulisemaid aspekte, mis ei lase kliendisuhete juhtimist Yim-i teooria põhiselt täielikult Booking.com-is praktiseerida. Vahendustasud ning koostöötingimused on globaalselt üldjuhul üheselt fikseeritud, välja arvatud osa suuremaid hotellikette, kellele on kehtestatud madalam vahendustasu, kindlustades nii maksimaalne koostöö ning mõlemapoolne kasumlikkus. Seega on ainult organisatsiooni kõrgematel juhtidel volitus strateegiliselt kasumlikke ning erinevaid koostöötingimusi läbi rääkida.

Kuigi enamik CRM-i strateegiaid viiakse läbi Booking.com peakontoris, ei tähenda see, et kohalikul tasemel CRM-i igapäevaselt ei rakendata. Vastavalt Payne jt (2005) väitele on tähtis, et kõik töötajad oleksid CRM-initsiatiivile pühendunud, vastasel juhul võib CRM ebaõnnestuda. Booking.com Eesti personal on igapäevaselt otsekontaktis Eesti majutuspartneritega, pakkudes professionaalset tuge ja nõustamist, et kindlustada pikaajaline kasumlik koostöö jätkumine läbi kliendirahulolu ning –lojaalsuse. Individuaalne lähenemine on seda enam tähtsam, et autor jagab Dowlingu (2002) arvamust, et IT ei pruugi alati ära tunda kliendivajadusi individuaalsel tasemel. Samuti toetudes paljude autorite uurimustöödele (Buttle 1997; Hassan 1996; Kurniati 2015; Kuusik 2005; Kumar 2013) mille käigus selgus, et kliendirahulolu ei pruugi alati viia lojaalsuseni, on autor veendunud, et kohalik personal peaks üritama kasvatada kliendirahulolu kohalike partnerite hulgas, et üritada kindlustada kliendilojaalsust. Seda enam asjaolul, et autori järelduse põhjal toimib kliendilojaalsus vahelülina kliendirahulolu ning kliendibaasi säilimise vahel (lk 38). Seega peaks kõik tegevused olema suunatud kliendilojaalsuse kasvatamiseks, pidades silmas selleks nõutud eeltingimusi. Suhteturunduse aspektidele toetudes lähenetakse Booking.com Eestis personaalselt igale majutuspartnerile. Kontakti otsitakse ja päringutele vastatakse nii telefonikõnede, külastuste kui ka Extraneti vahendusel. Eesti maakonnad on jagatud kliendihaldurite vahel, kes töötavad igapäevaselt selle nimel, et oma piirkonna majutuspartnerite profile optimeerida ning seeläbi müüki edendada. Muuhulgas antakse hinnakujundus- ja käibejuhtimissoovitusi. Viiakse läbi erinevaid koolitusi ning seminare Booking.com teenuste uuenduste, võimaluste ja platvormide haldamise osas. Üle nädala külastatakse suurimaid majutuspartnereid, et koos üle vaadata ning analüüsida nende müügitulemusi ning tehakse ettepanekuid sooritusel töstmiseks.

Tegevusplaan koostatakse vastavalt varemmainitud Pareto 80/20 printsiibile. Et kindlustada jätkuv koostöö ka väiksemate majutusasutustega, viiakse neile valikuliselt paar korda aastas läbi regionaalsel tasemel koolitusi ning seminare. Et Booking.com-i töötajad oskaksid paremini müüa oma teenuseid ning pakkuda parimaid lahendusi majutuspartnerite müügi edendamiseks, viiakse peakontoris läbi mitmeid koolitusi erinevate oskuste lihvimiseks ning arendatakse pidevalt sisekommunikatsiooni. See võimaldab kohalikel kliendihalduritel olla kursis majutusnõudlusega ning kasvavate trendidega, mis muudavad Booking.com-i töötajad professionaalideks omal alal ning jagada seda infot oma majutuspartneritega kasumi maksimeerimiseks.

Empiirilisel on tõestatud, et CRM võib ebaõnnestuda, kui selle juurutamisel ei täideta konkreetseid eeltingimusi (Ryals jt 2005; Shannahan jt 2010; Yim jt 2004). Autori tähelepanekute põhjal on võimalik järeldada, et Booking.com-i puhul ei ole alust kahelda CRM-i toimimises ega efektiivsuses. Eduka CRM-i eeltingimused on täidetud, ning kogu organisatsioon on üles ehitatud kliendikesksetele lähenemistele ja strateegiatele. CRM-i on kaasatud nii tehnoloogia, protsessid kui ka inimesed, mis on eduka CRM-i aluseks (Chen jt 2003). Tehnoloogilisi võimalusi rakendades, protsessiparendusi sisse viies ning individuaalsel tasemel suhteturunduse aspekte silmas pidades, on võimalik saavutada mitmeid CRM-i kasutegureid (lk 17).

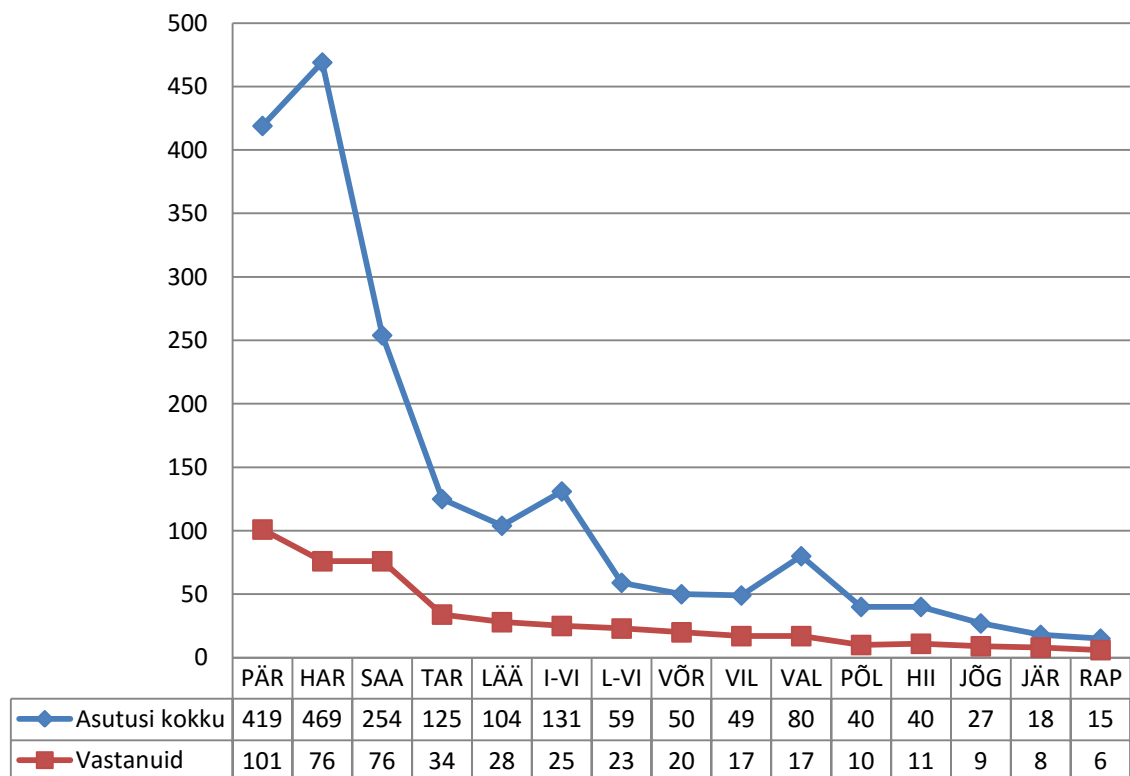
2.3 Eesti majutuspartnerite kliendirahulolu uuringu tulemused

Pikaajalised rahulolul põhinevad kliendisuhted on alati olnud Booking.com-is väärtustatud. Peakontorist juhitud viiakse iga-aastaselt läbi iga riigi lõikes üldiseid rahuloluuuringuid (*Partner Satisfaction Survey*, edaspidi PSAT) määratlemaks majutuspartnerite üldine rahulolu. Kuigi PSAT-i tulemused on juurdepääsetavad iga riigi Booking.com juhtidele, ei ole seni uuringutulemusi Eesti kontori lõikes analüüsitud. See andiski autorile tõuke läbi viia omaalgatuslik rahuloluuuring tuvastamaks võimalikud kliendisuhte murekohad ning teha ettepanekuid paremate kliendisuhte juhtimiseks Eestis.

Saamaks parima ülevaate Booking.com Eesti majutuspartnerite hulgas levivatest arvamustest, hinnangutest ning vajakajäämistest, saatis autor küsimustiku kõikidele (1880)

Booking.com Eesti majutuspartneritele (seisuga 04.04.2016), kes kokku haldavad 1982 erinevat Booking.com majutusprofiili üle Eesti.

Autor toob allpool kõigepealt välja Eesti keskmised uuringutulemused iga küsimuse kohta, detailsem analüüs järgneb alapeatükis 2.4. Küsimustik on leitav lisas 3. Küsimustikule vastas üle Eesti 461 majutusasutust, mis kujundab vastamisprotsendiks 25%. Maakonniti jagunenud vastajad on visualiseeritud joonisel 8.



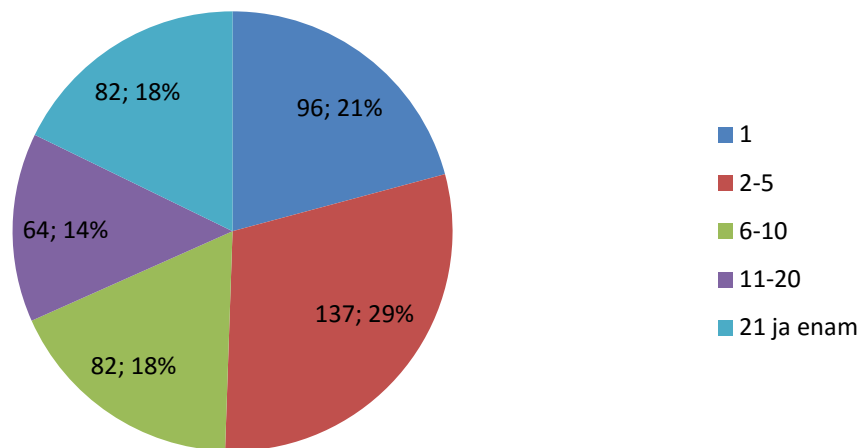
Joonis 8. Vastamisaktiivsus maakonniti (autori koostatud)¹

Arvuliselt kõige rohkem vastajad oli Pärnu, Harju ning Saare maakonnas, kus paikneb kokku ka üle poole Eesti majutusasutustest (1195 majutusasutust 1982-st ehk 60,3%), keda Booking.com oma portaalis vahendab. Kõige aktiivsemad vastama olid kliendid Järva,

¹ PÄR – Pärnumaa, HAR – Harjumaa, SAA – Saaremaa, TAR – Tartumaa, LÄÄ – Läänemaa, I-VI – Ida-Virumaa, L-VI – Lääne-Virumaa, VÕR – Võrumaa, VIL – Viljandimaa, VAL – Valgamaa, PÕL – Põlvamaa, HII – Hiiumaa, JÕG – Jõgevamaa, JÄR – Järvamaa, RAP – Raplamaa.

Rapla ning Võru maakondadest, kus küsimustiku täitis üle 40% protsendi küsitletud majutusasutustest.

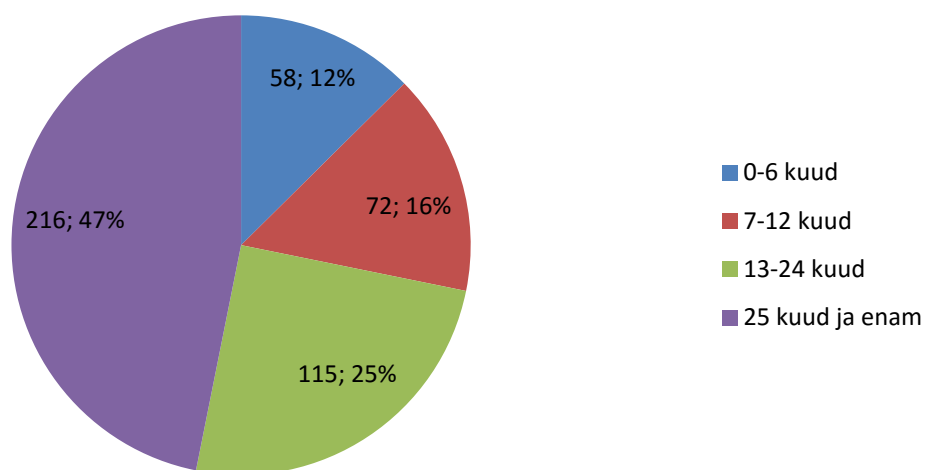
Autor palus vastajatel määratleda ka nende majutusasutuste suuruse, et analüüsida, kas rahulolu- ning muid näitajaid on võimalik eristada ka majutusasutuse suuruse põhisel. Vastused on välja toodud joonisel 9.



Joonis 9. Palun valige oma majutusasutuse suurus? (autori koostatud)

Joonisel 8 on näha, et suurim osa (29%) tagasiside andjatest olid majutuspartnerid, kelle hallata on 2-5 tuba. Sellesse kategooriasse kuuluvad üldiselt väiksemad külalistemajad ja kodumajutused, samuti väiksemad korterigrupid. 21% vastanuist olid 1 ühikuga majutuspartnerid, üldjuhul üksikud korteri- ning puhkemajade omanikud. Arvuliselt kõige vähem vastuseid (14%) laekus 11-20 toatüübiga majutusasutustelt.

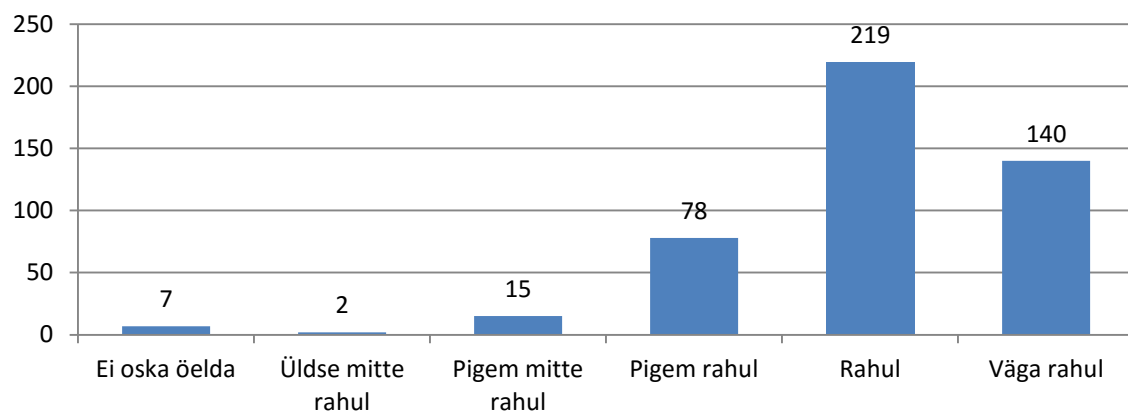
Et analüüsida rahulolu, lojaalsuse ja muid vajalikke näitajaid koostöö kestuse lõikes, paluti vastajatel määratleda ka oma senine koostöö pikkus Booking.com-ga. Vastused on näha joonisel 10.



Joonis 10. Kui kaua olete olnud Booking.com majutuspartner? (autori koostatud)

Joonisel 10 näha, et peaaegu pool (47%) küsimustiku täitjatest on Booking.com pikaajased majutuspartnerid (25 kuud ja enam) ning kõige vähem vastuseid laekus uute majutuspartnerite käest, kes olid Booking.com teenuseid kasutanud kuni pool aastat (12%).

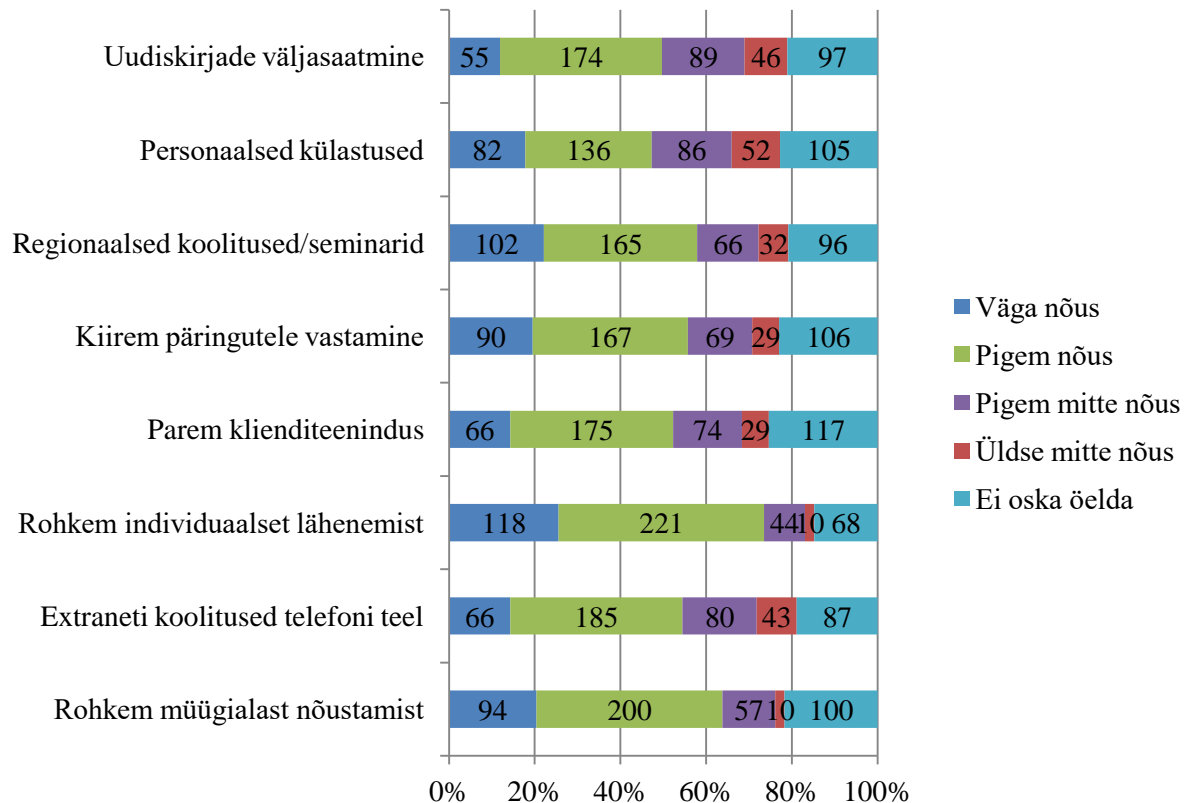
Kuna kliendirahulolu on antud magistritöö läbivaks teemaks, siis palus autor majutuspartneritel hinnata üldist rahulolu Booking.com-iga (Joonis 11).



Joonis 11. Kuidas hindate oma üldist rahulolu Booking.com-ga? (autori koostatud)

461 majutuspartneri tagasisidele toetudes on näha, et 95% neist on Booking.com teenusega pigem või rohkem rahul, kusjuures 78% on teenusega kas väga rahul või rahul. Vaid 3% (17 vastajat) väljendas rahulolematust.

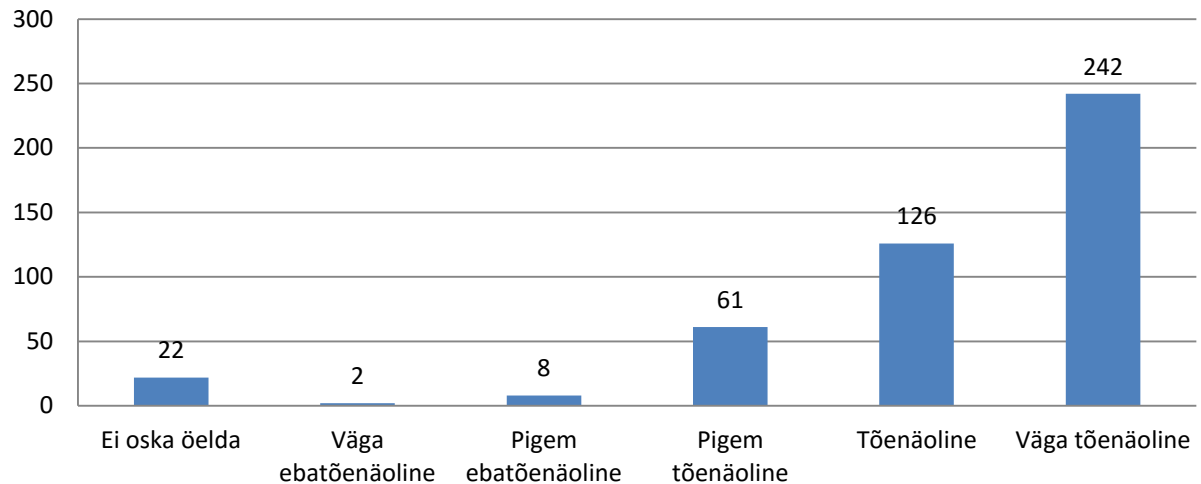
Tagasiside põhjal on samuti võimalik välja tuua kliendirahulolu kasvuks vajalikud tegurid, mis on kujutatud joonisel 12.



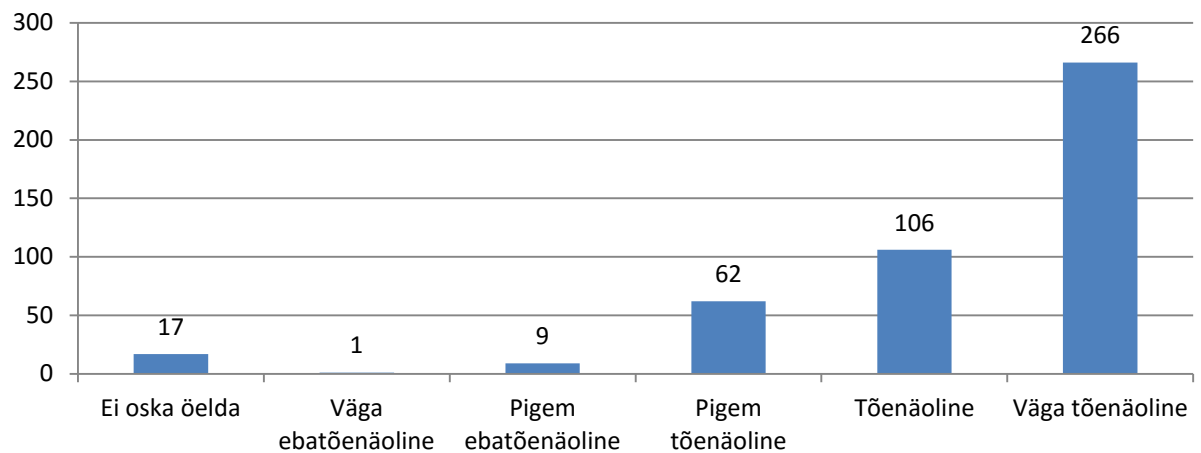
Joonis 12. Milliste tegevuste läbi suudaks Booking.com Eesti teie rahulolu tõsta? (autori koostatud)

Tagasisidest selgub, et kõige suurem potentsiaal kliendirahulolu tõstmiseks on 1) kasutada individuaalsemat lähenemist (74% vastanutest väga nõus või pigem nõus); 2) teha rohkem müügiialast nõustamist (64%); 3) viia läbi regionaalseid koolitusi või seminare (56%). Vähem mõjutavad kliendirahulolu vastajate hinnangul personaalsed külastused (47%) ning uudiskirjade väljasaatmine (50%).

Samuti palus autor majutuspartneritel hinnata, kui suure tõenäosusega nad soovivad Booking.com-iga koostööd jätkata ning kui tõenäoliselt nad soovitaksid Booking.com-iga liitumist teistele majutusasutustele. Vastused on visualiseeritud joonistel 13 ja 14.



Joonis 13. Kui tõenäoliselt kavatsete jätkata Booking.com majutuspartnerina? (autori koostatud)

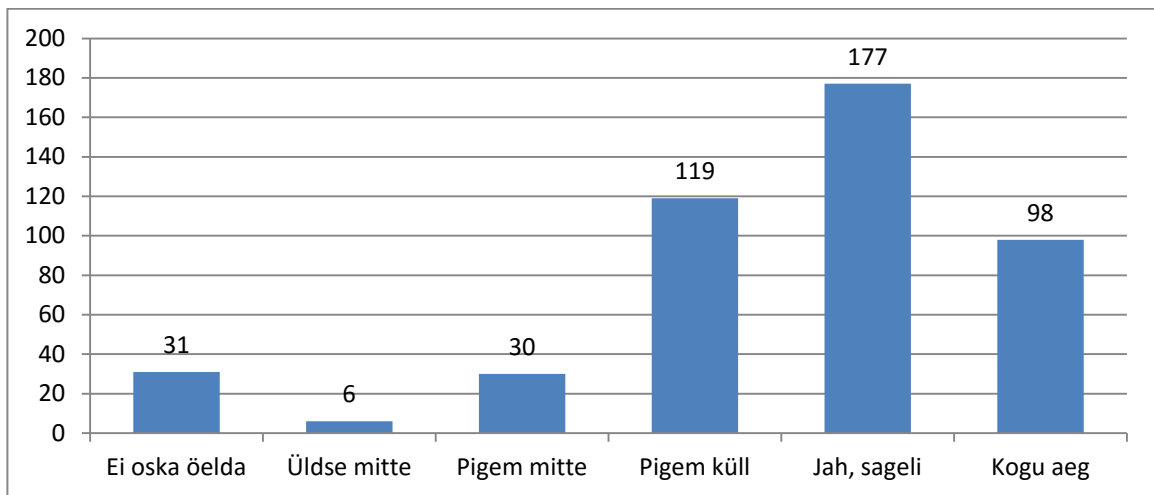


Joonis 14. Kui tõenäoliselt soovitaksite Booking.com-i ka teistele majutusasutustele? (autori koostatud)

Jooniselt 13 on näha, et 434 (94%) vastanud koostööpartneritest kavatses Booking.com-iga pigem koostööd jätkata ning vaid 10 (2%) tunnistas koostöö lõpetamise kavatsust. Joonisel

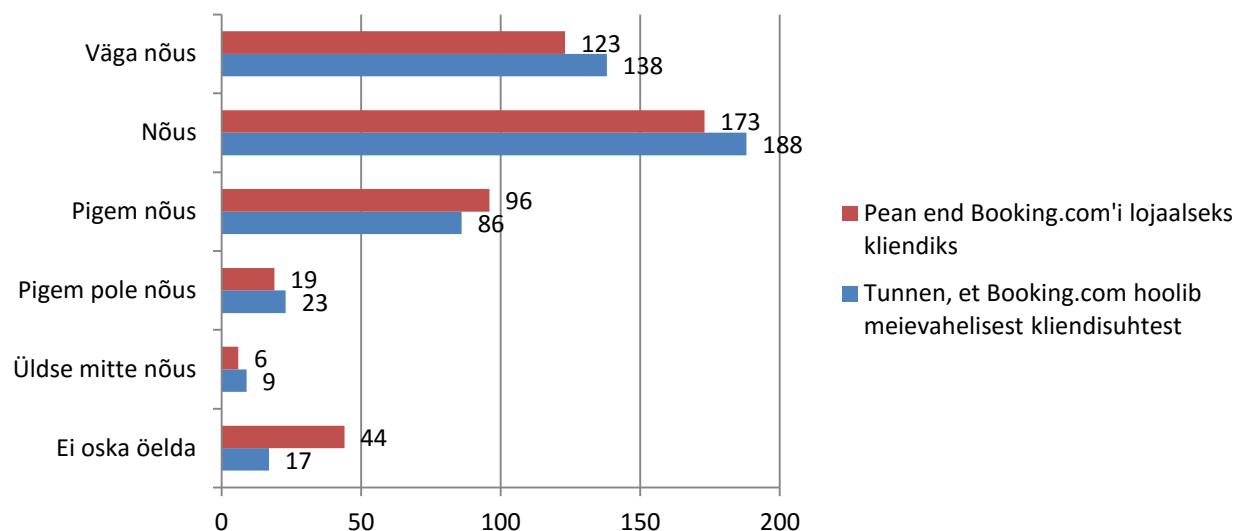
14 on näha ka väga kõrge soovituselise tõenäosus Eesti majutuspartnerite hulgas – 93%. Autor näeb tugevat korrelatsiooni koostöö jätkamise ning soovituselise jagamise osas.

Et välja selgitada, kas Booking.com-i kliendikeskne fookus on tuntav ka kohalike majutuspartnerite seas, küsis autor neilt, kuidas nad tunnetavad Booking.com-i majutuspartneri-keskset suhtumist. 86% vastajaist kinnitas majutuspartneri-keskset fookuse tunnetamist, samas kui 8% vastajaist seda eitab või pigem ei tunnetanud. Vastused on välja toodud joonisel 15.



Joonis 15. Kuidas tunnetate Booking.com-i majutuspartneri-keskset suhtumist? (autori koostatud)

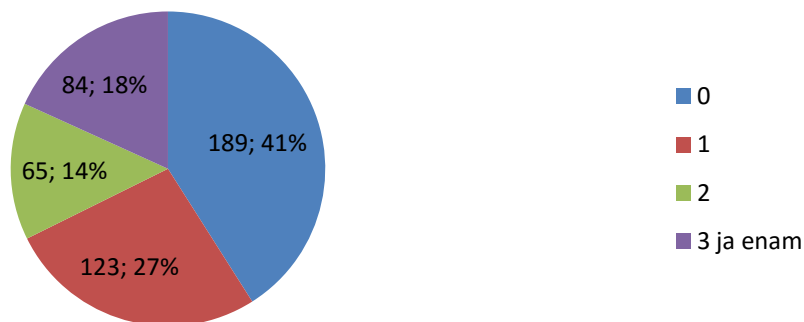
Majutuspartneritel paluti samuti suhestuda kahe väitega: 1) “Pean end Booking.com-i lojaalseks kliendiks”; 2) “Tunnen, et Booking.com hoolib meievahelisest kliendisuhtest”. Tulemused on kuvatud joonisel 16.



Joonis 16. Kuidas suhtute väitesse „Pea end Booking.com-i lojaalseks kliendiks“? Kuidas suhtute väitesse „Tunnen, et Booking.com hoolib meievahelisest kliendisuhtest“? (autori koostatud)

Jooniselt 16 selgub, et 64% Eesti majutuspartneritest pea end Booking.com-i lojaalseks kliendiks, samas kui 5% oma lojaalsust ei kinnita. Kõrge lojaalsusprotsent on ettevõttele suurepärane tulemus, sest Verhoef-i (2003) teooriale tuginedes aitab lojaalsus garanteerida kliendibaasi säilimise.

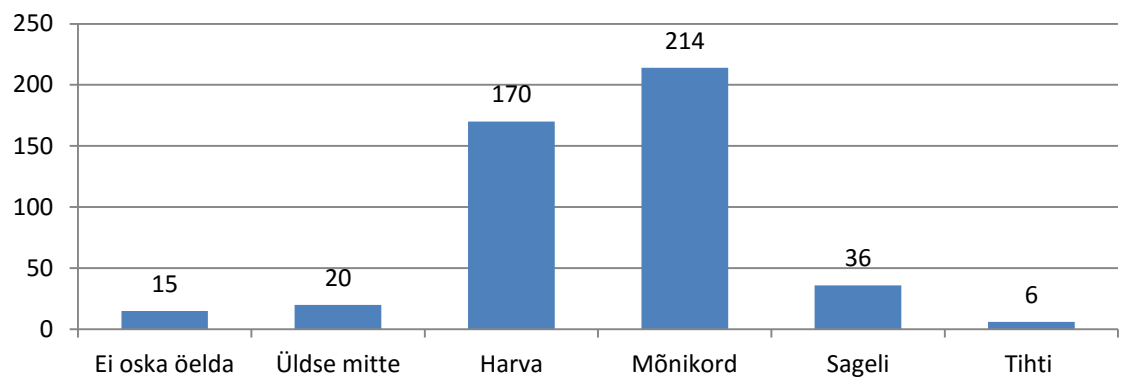
Et lähemalt uurida majutuspartnerite lojaalsust Booking.com-le, küsiti neilt, kui mitut vahendusportaali nad lisaks Booking.com-le kasutavad (Joonis 17) ning miks.



Joonis 17. Kui mitut vahendusportaali kasutate peale Booking.com-i? (autori koostatud)

Selgus, et vaid 189 ehk 41% kohalikest majutuspartneritest on lojaalsed selles võtmes, et muid vahendusportaale ei kasuta. Kõige rohkem kasutatakse konkureerivate ettevõtete teenuseid lisaks Booking.com-ile ühe vahendusportaali näol (27%), järgnevad 3 ja enam vahendusportaali (18%) ning 2 vahendusportaali (14%). Peamiste põhjustena, miks Eesti majutuspartnerid kasutavad lisaks muid vahendusportaale, toodi välja madalam vahendustasu (38%); rohkem nähtavust (25%) ning rohkem broneeringuid (16%).

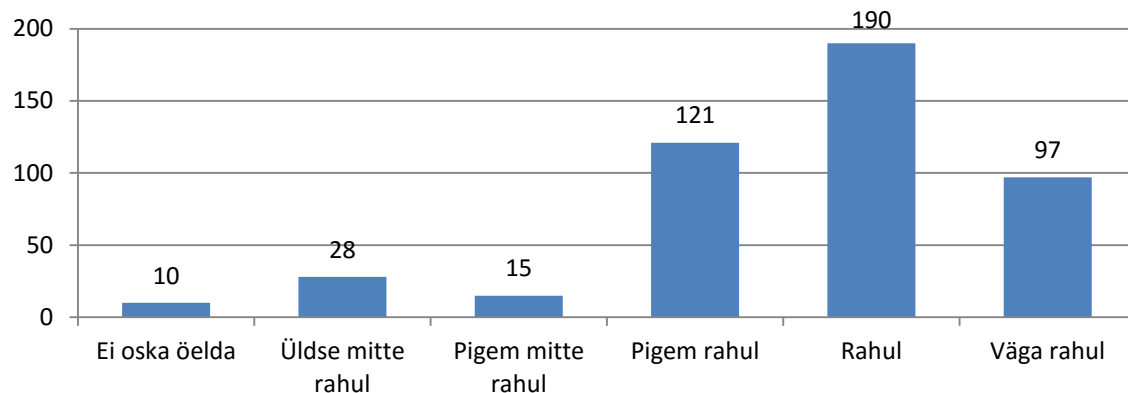
Et selgitada välja kontaktiiniitsiatiivid nii majutuspartnerite seas kui ka hinnang Booking.com-i Eesti kontaktiiniitsiatiivile, palus autor majutuspartneritelt sellekohast tagasisidet. Tagasiside on visualiseeritud joonistel 18 ja 19.



Joonis 18. Kui tihti võtate ise kontakti Booking.com Eesti kontoriga? (autori koostatud)

Sellise tagasiside puhul on võimalik teha järeldusi, kas kohalikud majutuspartnerid eelistavad pigem olla aktiivses või passivses kliendisuhetes. Joonisel 20 on näha, et 93% vastajaist otsib ka omalt poolt kontakti Booking.com-iga, mis näitab üles nende huvi toimiva kliendisuhete. Grönroos (2007) teooria kohaselt võib liigitada sellised majutuspartnerid aktiivseteks suhtepõhisteks klientideks..

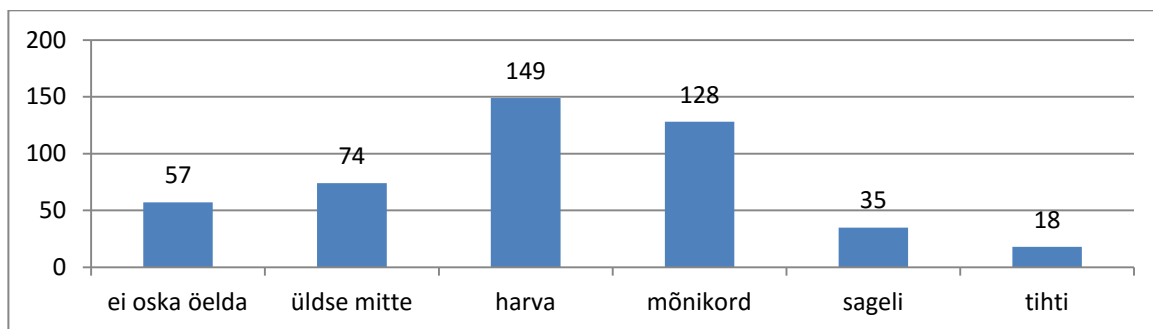
Et hinnata Booking.com Eesti iniitsiatiivi ning võimalikku vajadust rohkemaks kontakteerumiseks, palus autor sellekohast tagasisidet anda majutuspartneritel küsimuse 14 raames.



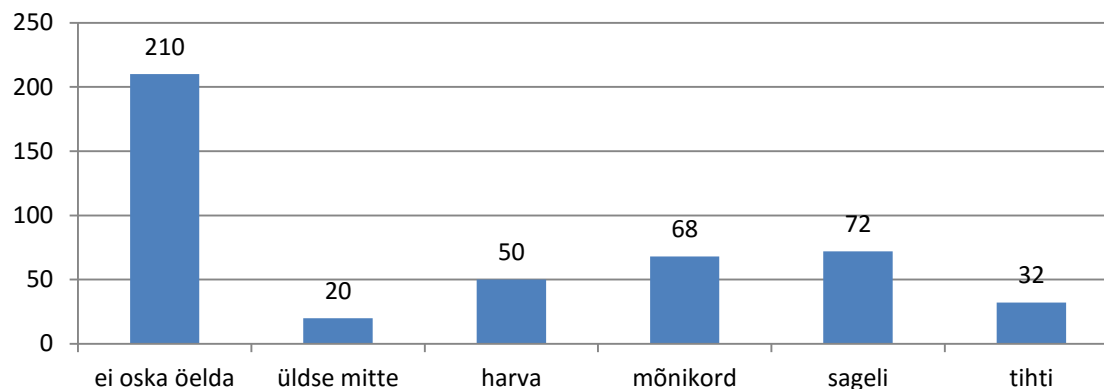
Joonis 19. Kuidas hindate Booking.com Eesti initsiatiivi kontakti võtmisel oma majutuspartneritega? (autori koostatud)

Joonisel 19 selgub, et 88% Eesti majutuspartneritest on pigem ning rohkem rahul Booking.com Eesti initsiatiiviga kontaktivõtmisel, mis näitab, et kohalikud majutuspartnerid hindavad kõrgelt suhteturunduse põhiaspekti – pidevat kontaktihoidamist oma klientidega.

Samuti küsis autor majutuspartneritelt, kui tihti nad annavad tagasisidet Booking.com-i teenuste kohta ning kui sageli nad tunnevad, et ettevõtte on tagasisidega arvestanud. Vastused on koondatud joonisele 20.



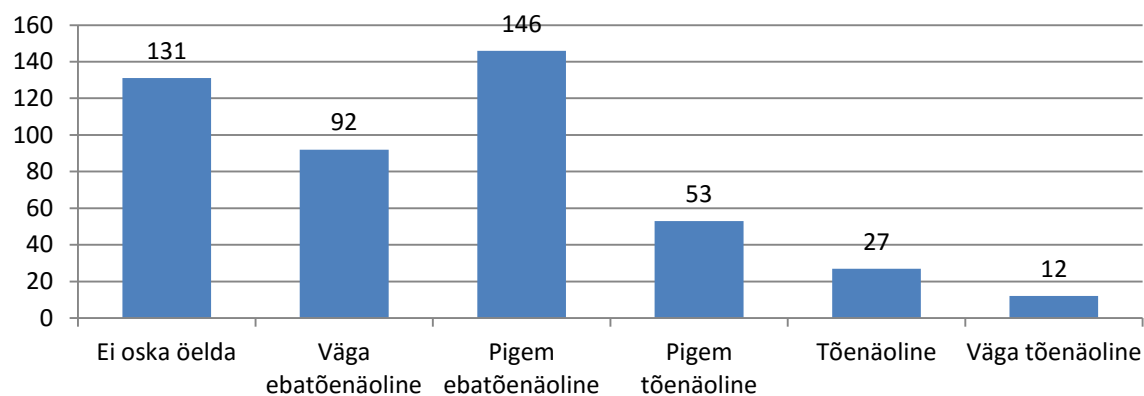
Joonis 20. Kui sageli annate tagasisidet Booking.com teenuste parendamiseks? (autori koostatud)



Joonis 21. Kui palju on arvestatud teie tagasisidega? (autori koostatud)

Joonisel 20 on näha, et kuigi kohalikud majutuspartnerid ei ole väga aktiivsed tagasisidestajad (39%). Joonisel 21 on omakorda näha, et 37% juhtudel on majutuspartnerid tundnud tagasisidega arvestamist Booking.com-i poolt.

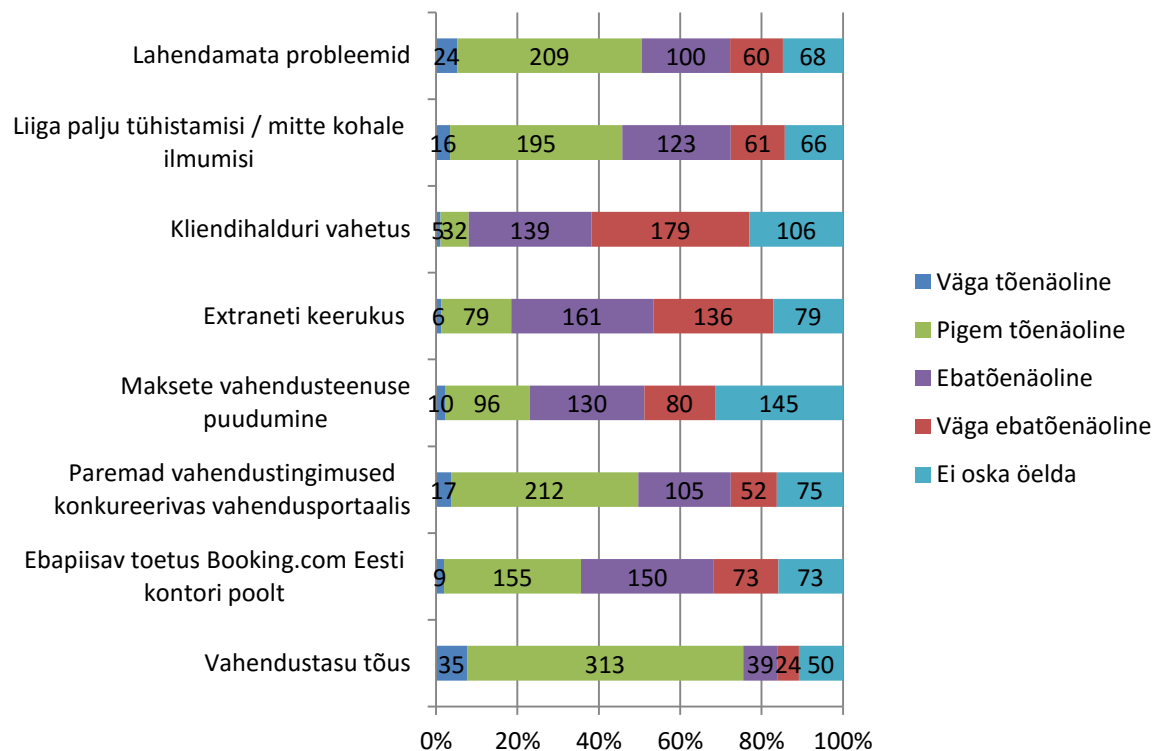
Küsimustiku viimased küsimused hõlmasid võimalikku koostöö lõpetamist. Autor uuris, kui suure tõenäosusega lõpetaksid majutuspartnerid koostöö Booking.com-iga kui mõni teine vahendusportaal pakuks samaväärset teenust ning broneeringute arvu. Samuti palus autor majutuspartneritel hinnata põhjuseid, mis võiksid viia koostöö lõppemiseni. Vastav tagasiside on leitav joonistelt 22 ja 23.



Joonis 22. Kui suure tõenäosusega lõpetaksite koostöö Booking.com-ga kui mõni konkureeriv vahendusportaal pakuks samaväärset teenust ning broneeringute arvu? (autori koostatud)

20% vastanutest pidas tõenäoliseks koostöö lõpetamist kui mõni muu konkureeriv ettevõtte pakuks samaväärset teenust ning broneeringute arvu. Üle poolte (52%) siiski tunnistas oma lojaalsust Booking.com-ile, kinnitades selle väite ebatõenäolisust.

Joonisel 23 on leitavad põhjused, miks majutuspartnerid kaaluksid koostöö lõpetamist.



Joonis 23. Millistel põhjustel kaaluksite koostöö lõpetamist Booking.com-ga? (autori koostatud)

Tagasiside põhjal on näha, et ülekaalukaimaks põhjuseks võimaliku koostöö lõpetamiseks on vahendustasu tõus (75%), järgnesid lahendamata probleemid (51%) ning paremad vahendustingimused mõnes konkureerivas vahendusportaal (50%). Nende näitajate valguses on Booking.com-i Eesti meeskonnal võimalik ennetada koostöö lõpetamist kontrollitud tegevuste kaudu. Kahjuks ei ole esimesed kolm põhjust Booking.com Eesti poolt mõjutatavad nii tehnilistel põhjustel kui globaalselt fikseeritud lepingutingimuste tõttu, seega tuleb panna tugevamat rõhku majutuspartnerite võimalike probleemidele ennetamisele ning probleemide tekkimisel mõlemad pooli rahuldava lahenduse leidmisele.

2.4 Küsitluse analüüs ja ettepanekud Booking.com Eesti kliendisuhete parendamiseks

78% üldine rahuloluprotsent Eesti majutuspartnerite hulgas annab tunnistust headest kliendisuhete juhtimisest. Taoline kõrge rahulolunäitaja on ettevõtte jaoks väga hea tulemus, sest Fornelli (1992) teooriat silmas pidades, võib kliendirahulolu tingida kliendilojaalsuse. Samas näitab tulemus ka mõõdetavat rahulolematust. Baltikumi piirkonnajuht sõnas läbiviidud intervjuus, et pikaajaline kliendilojaalsus on kliendisuhete kontekstis üheks Booking.com-i peaesmärgiks. Piirkonnajuht kinnitas samuti, et tema nägemuse kohaselt on kliendirahulolu lojaalsuse eeltingimuseks, mistõttu tuleb põhifookus alati suunata kliendirahulolu kindlustamisele. Piirkonnajuht tunnistas kahetsusega, et siiani pole PSAT tulemusi piirkondlikult analüüsitud, sest ei ole olnud alust kahelda madalas kliendirahulolus, kuid kinnitas, et lähitulevikus võetakse uuringu tulemused kindlasti teenuse parendamise eesmärgil päevakorda. Samuti tundis piirkonna juht huvi käesoleva magistr töö empiiriliste tulemuste vastu.

Uuringu tagasisidet detailsemalt analüüsid ilmnes, et kõige rahulolevamad majutuspartnerid asuvad Järvamaal, Viljandimaal, Pärnumaal ning Harjumaal. Võttes arvesse maakonniti vastajaid ning nende rahuloluhinnangut Booking.com osas, kujunes rahuloluprotsendiks vastavalt 88% (Järvamaa), 88% (Viljandimaa), 85% (Pärnumaa) ning 81% (Harjumaa) vastanuist. Pärnumaa ning Harjumaa kõrge rahuloluprotsent võib olla seletetav sellega, et olles kaks kõige populaarsemat turismisihtpunkti Eestis, pühendavad ka Booking.com-i töötajad kõige rohkem aega nende maakondade müüginumbrite jälgimisele ning tõstmisele. Kliendihaldurid on tihedamas kontaktis ning koostöös Pärnumaa ning Harjumaa majutuspartneritega, mis on arvatavasti tinginud ka kõrgemad rahulolunäitajad pideva personaalse kontakti hoidmise kaudu. Kuigi Järva- ning Viljandimaa piirkonnad ei ole kliendihaldurite hulgas samaväärselt külastatud ega kontatekteeritud kui Harju- või Pärnumaa, kinnitab nende kõrge rahuloluindeks, et kliendisuhete juhtimine võib edukas olla ka distantsilt.

Keskmine rahuloluindeks oli madalaim Valgamaal, Raplemaal ning Lääne-Virumaal, kus rahulolu tunnistasid vastavalt 35% (Valgamaa), 50% (Raplamaa) ning 68% (Lääne-

Virumaa) vastanutest. Sarnaselt Järva- ning Viljandimaale ei ole Booking.com-i Eesti esindajad neid kolme maakonda tihedalt külastatud. Madalad rahulolunäitajad annavad märku, et olemasolev kliendisuhe neid vastajaid ei rahulda. Sellised näitajad annavad Booking.com Eesti meeskonnale üldpildi majutuspartnerite rahulolust maakonniti, mille põhjal on võimalik planeerida edasisi tegevusplaane garanteerimaks kõrgem rahulolu kogu Eestis.

Oma rahulolematust Booking.com-ga teenustega näitas välja 4% vastanuist ning kõhklust rahuloluga (pigem rahul) väljendas 17% vastanuist. Kui analüüsida nende 21% vastanute tagasisidet küsimusele 10 (Milliste tegevuste läbi suudaks Booking.com Eesti teie rahulolu tõsta?), siis saaks Booking.com Eesti kaasa aidata kõige rohkem 1) rohkema individuaalse lähenemise (76%); 2) kiirema päringutele vastamise (61%); 3) rohkema müügiialase nõustamise (58%); ja 4) regionaalsete koolituste või seminaride (54%) kaudu. Kuigi Eesti majutuspartnerite rahuloluprotsent on väga kõrge (78%), ei tähenda see, et nende partneritega ei ole vajadust tegeleda. Pidades silmas Khlif & Jallouli (2015) väidet, et kliendirahulolu võib tingida kliendilojaalsuse, mis omakorda tõstab ettevõtte sooritust ning kasumlikkust, on vajalik tõsta veelgi juba rahulolevate majutuspartnerite rahulolu. Analüüsides juba rahulolu tunnistanud majutuspartnerite tagasisidet, on rahulolu veelgi võimalik tõsta kõige rohkem läbi 1) rohkema individuaalse lähenemise (74%); 2) rohkema müügiialase nõustamisega (67%); 3) regionaalsete koolituste või seminaride (61%); 4) kiirema päringutele vastamisega (59%). Siit selgub, et kõikide Eesti majutusasutuste rahulolu on võimalik tõsta juba üles loetletud neljal viisil, mis annab selged juhised Booking.com Eesti meeskonnale.

Kui analüüsida rahulolu koostöö pikkuse lõikes, siis ilmnes, et rahulolu näitajad on kõige kõrgemad Eesti majutuspartnerite hulgas, kes on Booking.com-ga koostööd teinud 7-12 kuud (88%), järgnesid 25 kuud ja enam (83%), 13-24 kuud (70%), 0-6 kuud (69%). Autor järeldab seega, et on väga tähtis pakkuda tuge uutele koostööd alustavatele majutuspartneritele ning n-ö teist hooaega alustavatete majutuspartneritele, kellele esimene koostööaasta ei olnud märkimisväärselt rahuldustpakkuv. Suhteturunduslikke aspekte silmas pidades ning eelkõige personaalse lähenemisega on võimalik majutusasutusi koolitada ja nõustada, et kindlustada väärtuslike kliendisuhete jätkumine.

Võrreldes rahulolunäitajaid majutuse suuruse põhise, siis selgub, et kõrgeim rahulolu on majutuspartneritel, kes haldavad majutusasutusi, mis on suuremad kui 21 tuba (80%) ning madalaim rahulolu (50%) ilmnes majutuspartnerite hulgas, kes vahendavad läbi Booking.com-i ainult ühte majutusüksust. Sellised tulemused on autorile ootuspärase, sest organisatsiooniseselt on alati keskendunud rohkem suurematele majutuspartneritele, kes saavad rohkem broneeringuid ning maksavad selle tulemusena suuremat vahendustasu. Vajadust keskenduda võtmeklientidele on samuti rõhutanud Yim (2005), kui eeldust eduka CRM-i toimimiseks ning Kotler (2003) suhteturunduslikus lähenemises. 50% rahulolu väikeste majutuspartnerite seas on siiski murettekitavalt madal näitaja autori jaoks mitmel põhjusel. Ettevõtte siseinfole toetudes on autoril võimalik tuua välja kolm põhjust miks väiksemate majutusasutuste rahulolu nimel peaks vaeva nägema:

- üle poole viimase aasta jooksul Booking.com-ga registreerunud majutuspartneritest moodustavad väikesed majutusasutused, mis annab alust eeldada, et Booking.com-i Eesti kliendibaasi kasv on tulevikuski tugevalt seotud väikeste majutusasutuse lisandumisega ning et on põhjust eeldada, et selle partnersegmendi ettevõttele toodetav käive ja kasum suurenevad.
- väikeste majutusasutuse osakaal Eesti üldbroneeringute kontekstis moodustab 25%, mis näitab turistide kasvavat huvi väikemajutuste osas;
- viimase aasta broneerimistrend on näidanud, et 20% ulatuses on hakatud broneerima rohkem väiksemaid majutusasutusi hotellide asemel.

Oliveri (1999) lojaalsusemudeli aspektist vaadatuna võib uute majutuspartnerite puhul olla tegu afektiivse lojaalsusega, kus säilib oht üleminekule konkureerivasse ettevõttesse, kui rahulolu ei kasva, mis taaskord kinnitab vajadust kliendisuhete parendamiseks väiksemate majutuspartneritega.

Kuigi Booking.com-iga koostöö jätkamise tõenäosus on Eesti majutuspartnerite hulgas kõrge (81%), on kliendibaasi säilitamiseks vajalik välja selgitada, kes on veel koostöö jätkamises kahtleval seisukohal. Analüüsi tulemusena selgus, et vaid 10 majutuspartnerit (2%) kaaluvad koostöö lõpetamist, kelle hulgas olid valdavalt väiksemate majutusasutuste esindajad, kes on alles koostööd alustanud. Selline tulemus kattub rahulolunäitajate

analüüsiga ning näitab selgelt, et edasine fookus kohalikul tasandil peaks olema suunatud just väiksematele uutele majutusasutustele koostöö jätkamise eesmärgil. Viimast väidet toetab ka tagasiside 7. küsimusele, kust selgus, et majutuspartneri kesket lähenemist tunnetavad kõige vähem just väiksemad majutusasutused (47%).

Järeldus, et väiksemad majutusasutused on kõige rahulolematud ning kõige potentsiaalsemad koostöö lõpetajad, ei kattu 9. küsimuse tagasisidega, kus majutuspartneritelt küsiti suhtumist väitesse “Tunnen, et Booking.com hoolib meievahelisest kliendisuhtest”. Selle küsimuse vastuste põhjal saab väita, et 73,4% majutuspartneritest, kes vahendavad Booking.com-i kaudu ainult 1 tuba, korterit või puhkemaja, tunnetavad kõrgeimat omavahelise kliendisuhte väärtustamist Booking.com-i poolt – 74%. Viimane näitaja võib tugevalt sõltuda sellest, mida kohalikud majutuspartnerid “kliendisuhte väärtustamise” all silmas peavad. Kui võtta arvesse, et väiksemaid majutusasutusi haldavad majutuspartnerid hindasid kõrgeimalt (64%) Booking.com Eesti initsiatiivi kontakti otsimisel, siis võib see just antul juhul olla aluseks “väärtustatud kliendisuhtele”.

Samuti võib tagasiside põhjal tuletada, et üldise koostöö jätkamise ning soovitude jagamise tõenäosus on omavahelt tugevalt seotud, erinedes teineteisest vaid 1% võrra (81% vs 80%). See tulemus kinnitab Shaon-i & Rahman-i (2015) teooriat, mille kohaselt on rahulolevate klientide üheks põhiväärtuseks soovitude jagamine, mis omakorda võimaldab ettevõttel kasumit kasvatada (Reichheld 1996: 39).

Uuringu tulemusel kujunes aktiivsete majutuspartnerite lojaalsusprotsendiks 64%. Siinkohal saab kinnitust ka Buttle-i (1997) ning Oliver-i (1999) teooria, et kliendirahulolu ei pruugi viia kliendilojaalsuseni (Eesti keskmine rahulolunäitaja oli 78%). Lojaalsuse tunnetus oli kõrgeim suuremate majutusasutuse (21 tuba või rohkem) seas (68%) ning madalaim keskmise suurusega (6-10 tuba) majutusasutuse hulgas (61%).

Nagu varasemalt mainitud hindab Booking.com kõrgem juhtkond kliendilojaalsust kui suurimat väärtust ning Booking.com-i kliendisuhte juhtimise eesmärki. Kui autor uuris, mis on piirkonnajuhi nägemus lojaalsusenäitajate parendamise osas, siis taandus piirkonnajuhti vastus jälle kliendirahulolule, mis on võimalik vaid kiire, kvaliteetse ning

professionaalse klienditeeninduse tulemina. Piirkonna juht oli arvamisel, et inimeste vaheline otsekontakt on kriitilise tähtsusega, et mõista teineteist ning välistas tehnoloogia (CRM-i) abi selles. Siinkohal mainib ka autor, et eelnevalt oli piirkonnajuht defineerinud CRM-i kui puhttehnoloogilist lahendust. Piirkonnajuht nõutus, et suhteturunduslikud aspektid on vajalikud klientidega suhtlemisel, kuid välistas SCRM-i ning bränditurunduse kui lojaalsuse eeltingimustena, mis on teoreetilises osas käsitletud kui ühed lojaalsuse tingijad (Nyadzayo 2016; Katsioloudes 2007; Nadeem 2012).

Lojaalsuse ning koostöö jätkamise näitajaid tuleks siinkohal meeskonnasiseselt lähemalt analüüsida Kotleri (2003) ning Reicheldi (1993) teooria valguses, kus soovitatakse keskenduda just neile klientidele, kellel on suurim potentsiaal lojaalseiks muutuda. Tänapäeva tihedas konkurentsisis on vajalik fookus suunata lojaalsuse kasvatamisele läbi kliendirahulolu, mis ühtib ka Dick & Basu (1994) teoreetiliste vaadetega lojaalsuse kui ettevõtluse tõukejõuks olemise kohta ning vastavalt Hirschman-i (1970) teooriale aitab vähendada kliendivoolavust. Samuti on majutuspartnerite lojaalsus Booking.com perspektiivist lähtudes mitmetasandiselt tähtis, sest Shaon & Rahman (2015) argumentidele tuginedes tarbivad lojaalsed kliendid konkeetse ettevõtte erinevaid tootelaieidusi, mis tähendab, et lojaalsetest majutuspartneritest võivad saada ka lojaalsed broneerijad, tarbides teenust, mida ise rahulolevalt ka pakutakse.

Tagasisidet analüüsides on aga näha, et lojaalsuse näitajad satuvad vastuollu 11. küsimuse vastustega, kus paluti märkida konkureerivate vahendusportaalide kasutatavus. Vastavalt Bowen jt (2013) ning Shaon jt (2015) käsitlustele on lojaalsed kliendid neutraalsed konkureerivate pakkumiste osas, kuid kui võtta suurima lojaalsusnäitajaga majutuspartnerid (21 või enam tube) ning filtreerida välja sama näitaja puhul konkureerivate vahendusportaalide kasutamine, siis selgub, et 57% enda hinnangul lojaalsetest majutuspartneritest kasutavad lisaks Booking.com-ile ka teisi vahendusportaale, eelkõige rohkema nähtavuse (40%) vajadusest tingituna. Kuid siinkohal tuleb arvesse võtta ka asjaolu, et Booking.com-i ning selle majutuspartnerite vaheline kliendisuhe ei ole traditsiooniline tootja-tarbija vaheline kliendisuhe ning antud kontekstis tuleks lojaalsust pigem mõõta rahulolu ning koostöö pikkuse näitajate põhjal kui konkureerivate teenuste kasutamisega, mis on vajalikud majutusasutuste kasumlikuks tegevuseks.

Kuigi kõrge kliendirahulolu peaks Shaon-i & Rahman-i (2015) teooriale toetudes tingima ka kõrge tagasisidestamise sageduse, siis Booking.com-i kliendisuhete kontekstis seda ei toimu. Tagasisidestamist tunnistavad majutuspartnerid andvat 37% juhtudel, samas kui 16% ei tagasisidesta Booking.com-i teenuseid mitte kunagi. Tagasidega arvestamist tunnetavad kõige rohkem suuremad majutuspartnerid (21 ja enam tube), mis võis tingida just selle suurusega majutuspartnerite kõrgeima rahulolu ning lojaalsuse. Madalaim tulemus ilmneb tagasisidega arvestamise puhul väiksemate majutusasutuste puhul (16%), mis omakorda võis tingida ka nende madalama rahulolu Booking.com teenustega.

Tagasidestamise ning kontaktiinitsiatiivi näitajate põhjal on võimalik Eesti majutuspartnerid liigitada Grönroosi (2007) teooria põhiselt kas aktiivseteks või passiivseteks. Kuigi üldine tagasisidestamise protsent kohalike majutusasutuste hulgas oli mõnevõrra madal (37%), oli seevastu hinnang Booking.com-i kontaktiinitsiatiivile väga kõrge (93%). Sellised tulemused näitavad, et kliendisuhte otsimise aktiivsus ei pruugi alati kajastuda tagasisidestamises. Tulevikus oleks huvitav uurida, mis on tinginud madala tagasisidestamise, arvestades et kanaleid selleks on mitmeid. Kindlasti peaks Booking.com Eesti kollektiiv võimaldama selleks puhuks ka erinevaid võimalusi erinevate küsimustike ning avatud interaktiivsete regionaalsete sessioonide näol.

Toetudes Reichheld-i (1993) teooriale, et kliendisuhe võib katkeda töötajate vahetumise tagajärjel, siis Booking.com Eesti kontekstis see ei näi paika pidavat – vaid 8% Eesti majutuspartneritest leidis kliendihalduri vahetumise olevat tõukeks võimaliku koostöö lõpetamiseks. See näitab, et kohalikud majutuspartnerid peavad kõiki meeskonna liikmeid piisavalt professionaalseks, et kliendiprofiilidega tegeleda. Sarnaselt nõustus ka piirkonnajuht, leides, et töötajate vahetumine, et tohiks mõjuda kliendisuhetele negatiivselt. Kuid autor juhib tähelepanu sellele, et peaaegu pooled (46%) nendest 8%-st on Eesti kõige suuremad majutuspartnerid (21 ja enam tube) ning seega ka Booking.com Eesti kasumlikuimad majutuspartnerid, on jätkuva koostöö kindlustamiseks vajalik vältida tööjõu voolavust.

Kliendibaasi säilitamise tähtsust kasumlikuks tegevuseks on käesolevas töös korduvalt rõhutatud. Booking.com-i viimaste aastate tegevustrateegiad on samuti suunatud

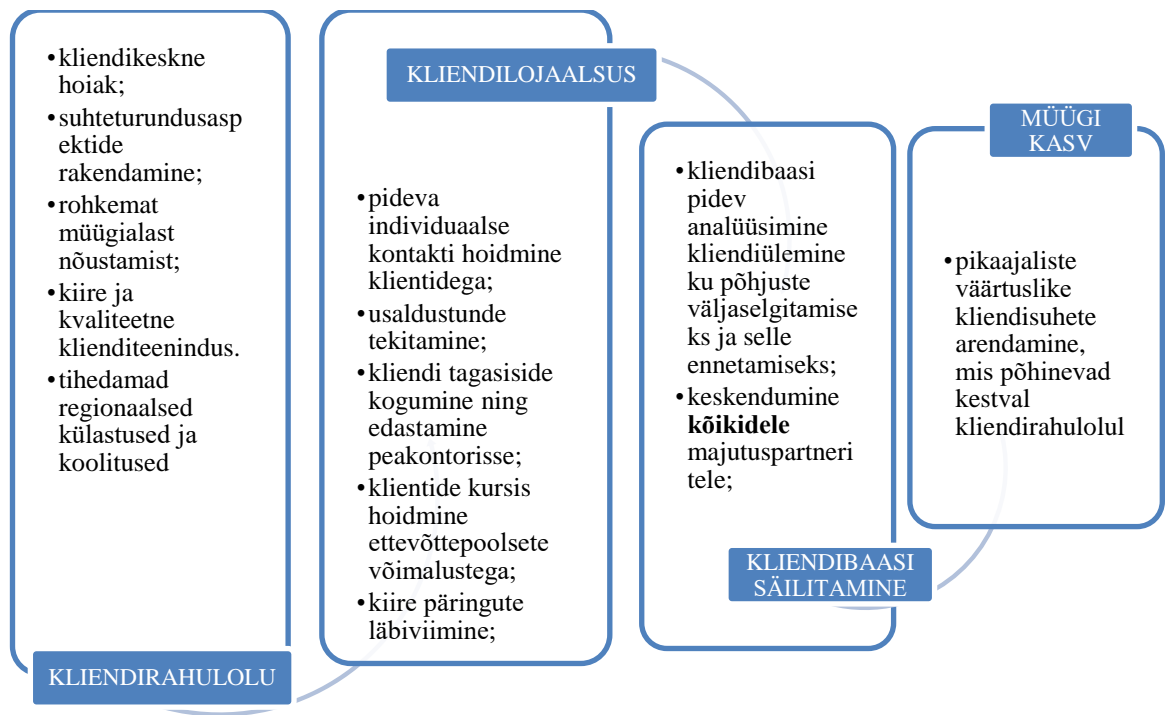
kliendibaasi säilitamisele rohkem kui kunagi varem. Kuna empiirilises tõestatusena tingib kliendilojaalsus kliendibaasi säilimine, mille eeltingimuseks on kliendirahulolu, siis on autor veendunud, et vähemalt Booking.com Eesti fookus peaks olema suunatud kliendilojaalsuse kindlustamisele läbi kliendirahulolu. Lisaks peakontori CRM-strateegiatele näeb autor, et Booking.com Eesti saab edukasse CRM-i panustada läbi suhteturunduses väärtustatud lähenemiste praktiseerimise, eesotsas individuaalse kontaktiga ning mõistva suhtumisega.

Kokkuvõtvalt võib uuringu tagasiside analüüsi põhjal teha Booking.com Eestile järgnevad ettepanekud:

- **kliendibaasi säilimise nimel laiendada kliendikeskset fookust suurmajutustelt ka väiksematele majutustüüpidele lk 64 mainitud põhjustel;**
- heade kliendisuhete nimel üritada ühtlustada kõrge rahulolutase kogu Eestis ning tõsta üldist kliendilojaalsust;
- rahulolu tõstmiseks ning lojaalsuse tagamiseks võtta arvesse majutuspartnerite tagasisidet rahulolu tõstmise võimaluste kohta, eesotsas läbi rohkema individuaalse lähenemise, rohkema müügiialase nõustamisega, regionaalsete koolituste ja seminaride, kiirema päringutele vastamisega;
- keskenduda kliendisuhetele uute majutusasutustega (0-12 kuud), et tagada nende rahulolu ning jätkuv koostöö;
- kliendirahulolu säilitamise nimel vältida tööjõuvoolavust;
- julgustada ning võimaldada majutuspartneritel arvamust avaldama Booking.com teenuste osas teenusearendamise eesmärgil.

Võttes aluseks poolt koostatud protsessikaarti (lk 40) kliendirahulolu, -lojaalsuse, kliendibaasi säilimise ning müügi kasvu kindlustamiseks, koostas autor Joonise 7 ja uuringutulemuste põhiselt uue ahelmudeli tuues välja protsessid, mida on võimalik Booking.com Eesti kontekstis kliendisuhete parendamiseks rakendada (Joonis 24).

Antud ettepanekud edastab autor Booking.com Eesti kollektiivile, et need lisataks tegevusplaanidesse kliendisuhete parendamise eesmärgil.



Joonis 24. Protsessikaart kliendisuhete parendamiseks Booking.com Eestis (autori koostatud)

KOKKUVÕTE

Majutuse valdkond on üles ehitatud osapoolte omavahelisele usaldusele, kus toimivad kliendisuhted on võtmetähtsusega. Booking.com-i näol on tegemist maailma suurima kliendibaasiga majutusteenuse vahendajaga, mille eesmärgiks on arendada välja pikaajalisi kasumlikke kliendisuhteid. Grönroosi (2007) teooria, mille kohaselt otsitakse kliendisuhetest võimalusi oma vara kasvatamiseks, iseloomustab hästi ka Booking.com-i ning majutusettevõtete alast koostööd. Koostöö kaudu otsivad majutuspartnerid oma majutusele rohkem nähtavust ning professionaalset müügiialast nõustamist kasumi eesmärgil. Kuigi jätkuvalt töötatakse igapäevaselt kliendibaasi laiendamise nimel, on organisatsiooniline fookus hakanud tuntavalt nihkuma uute majutuspartnerite hankimiselt olemasoleva kliendibaasi säilitamisele. Booking.com-i koostöö majutuspartneritega on väga tähtis, sest sellel põhineb Booking.com portaali mitmekesine majutusasutuste pakkumine, mis portaali ulatusliku kasutamise on tinginud. Erinevate majutuse vahendusportaalide teke ning populariseerimine kohalikul turul, on tinginud vajaduse kriitiliselt analüüsida koostöö aspekte, määratletda Eesti majutuspartnerite rahulolu ja lojaalsus ning teha ettepanekuid kliendisuhete parendamiseks.

Töö teoreetilises osas uuris autor esmalt CRM-i arengut suhteturunduse kontekstis ning CRM-i mõiste arengut. Samuti seletas autor lahti CRM-i struktuuri ning efektiivse CRM-i eeltingimused. Pikemalt peatus autor CRM-i peamistel kasuteguritel: kliendirahulolul ja –lojaalsusel ning kliendibaasi säilimisel. Tekstianalüüsi käigus jõudis autor, et kliendirahulolu ei pruugi viia alati kliendilojaalsuseni, mis on omakorda vajalik eeltingimus kliendibaasi säilimiseks. Rahulolu-lojaalsuse-kliendibaasi säilimise seostel peatus autor pikemalt teoreetilise osa viimases peatükis ning uuris nii suhteturunduse kui CRM-i aspektist võimalusi, kuidas nende eesmärkideni jõuda ning koostas uuringi põhjal

protsessikaardi. Tekstianalüüsi tulemuna sünteesides selleks kokku protsessikaardi. Teoreetiline osa lõppeb autori järeldusega, et maksimaalsete tulemuste saavutamisel tuleb ettevõtetel lõimida CRM-i ja suhteturunduse aspektid.

Magistritöö empiirilises osas kasutas autor mitmeid erinevaid uuringumeetodeid, nii kvalitatiivseid kui kvantitatiivseid, et saada põhjalik arusaam CRM-i senisest praktikast, selle eesmärkidest Booking.com-is ning kuidas selle peamistele kasuteguritele Booking.com Eestis kaasa aidata. Selleks viis autor läbi peakontoris struktureerimata intervjuud, mille käigus selgitas kuidas CRM-i igapäevaselt kasutatakse. Lisaks saatis autor Booking.com-i Eesti majutuspartneritele internetipõhise küsimustiku, milles küsis tagasisidet kliendisuhete erinevate aspektides osas, pannes pöhirõhu majutuspartnerite kliendirahulolu ning lojaalsuse uurimisele. Samuti intervjueris autor Booking.com-i Baltimaade piirkonnajuhti, et näha tema käsitlusi kliendisuhete ning võimalike parenduste osas.

Lisaks võimalike kliendisuhete parendamise ettepanekute tegemisele järeldas autor, et on tähtis hakata pöörama enam tähelepanu väiksematele majutusasutustele. Autor teadvustab, et see on küll konfliktis Pareto 80/20 printsiibiga, mida Booking.com-is üsna rangelt jälgitakse, kuid sellist tegevuskava muutust toetavad mitmed faktid. 1) Üle poole viimase aasta jooksul Booking.com-ga registreerunud majutuspartneritest moodustavad väikesed majutusasutused, mis annab alust eeldada, et Booking.com-i Eesti kliendibaasi kasv on tulevikuski tugevalt seotud väikeste majutusasutuse lisandumisega ning et on põhjust eeldada, et selle partnersegmenti ettevõttele toodetav käive ja kasum suurenevad. 2) Väikeste majutusasutuse osakaal Eesti üldbroneeringute kontekstis moodustab 25%, mis näitab turistide tõusvat huvi väiksemate majutusasutuste vastu 3) Viimase aasta broneerimistrend on näidanud, et 20% ulatuses on hakatud broneerima rohkem väiksemaid majutusasutusi hotellide asemel. Autori poolt läbi viidud küsitlus näitas samuti väiksemate majutusasutuste keskmisest madalamat rahulolulataset, mis kinnitab, et kliendibaasi säilimise eesmärgil on vajalik pöörata rohkem tähelepanu väiksematele majutuspartneritele, et kindlustada jätkuv rahulolev koostöö.

Autori tehtud ettepanekud on suunatud Booking.com Eesti kollektiivile. Autori poolt läbi viidud uuringute näitajad annavad põhjaliku ülevaate seniste kliendisuhete kitsaskohtadest ning autor on lootusrikas, et käesolevad töös tehtud ettepanekud võetakse Booking.com Eesti strateegiliste tegevusplaanide aluseks, sest vastasel juhul riskitakse väärtuslike koostööpartnerite kaotamisega ning ettevõtte kasvu pidurdamisega.

Käesolevas töös kasutatud metoodikat on soovitatav praktiseerida ka teistel Booking.com kontoritel riigipõhisel tasandil, et sügavamalt uurida majutuspartnerite rahulolu, seda tingivaid tegureid ning kindlustada jätkuv koostöö. Samuti oleks võimalik ning samaväärselt huvitav käesoleva töö autori poolt aluseks võetud teooria põhjal uurida lähemalt kliendisuhete juhtimist Booking.com-is mitte majutuspartnerite, vaid majutuse broneerijate näitel.

LISAD

Lisa 1. CRM definitsiooni evolutsioon.

Tabel 5. CRM definitsiooni evolutsioon.

Autor	CRM definitsioonid
Peppers jt 1995	Andmepõhine turundus.
Couldwell 1998	CRM hõlmab olemasoleva klienditeabe kasutamist, et tõsta klienditeeninduse taset ning ettevõtte kasumlikkust.
Peppers jt 1999	Üksühele suhteturunduse rakendus, mis reageerib individuaalsele kliendile, selle põhjal, mida klient ütleb ning mis on veel teada konkreetsest kliendist.
Glazer 1999	Strateegiline sild IT ning turundusstrateegiate vahel, eesmärgiga ehitada pikaajalisi suhteid ning tõsta kasumlikkust.
Shaw jt 1999	CRM on interaktiivne protsess, eesmärgiga saavutada optimaalne tasakaal ettevõtte investeeringute ning kliendirahulolu vahel kasumi maksimeerimiseks.
Gosney jt 2000	CRM hõlmab erinevaid aspekte, kuid põhiline on ettevõtte siseselt olla kliendikeskne. Meetodid on peamiselt Internet ning veebipõhised tööriistad.
Sheth 2001	Ulatuslik strateegia valitud klientide hankimise, hoidmise ning partnerlussuhte strateegia ning protsess, et luua suurimat väärtust nii ettevõtte kui kliendi jaoks.
Davenport 2001	CRM hõlmab kõiki tööriistu, tehnoloogiaid ning protsessi, et parendada või lihtsustada müügitööd, kliendituge ning seotuid interaktsioone ettevõtte klientidega ning äripartneritega.
Buttle 2001	CRM-i eesmärk on luua ning hoida pikaajalisi, vastastikku kasulikke suhteid strateegiliselt kasulike klientidega.
Greenberg 2001	CRM ei ole mitte ainult tehnoloogia. See on strateegia või äriprotsesside kogum. Metodoloogia. CRM võib olla kõik see – ükskõik mida sa valid.
Ryals jt 2001	Strateegiline sild IT ning turundusstrateegiate vahel, eesmärgiga luua pikaajalisi kliendisuhteid ning kasumit.
Dohnal 2002	CRM on ettevõtte strateegia, mis hõlmab töötajaid, protsesse ning infotehnoloogiat, peaesmärgiga maksimeerida kliendilojaalsust ning seeläbi ettevõtte kasumit.
Croteau jt 2003	Kliendikeskne äristrateegia eesmärgiga tõsta kliendirahulolu ning –lojaalsust pakkudes rohkem osavõtlikumaid ning personaliseeritumaid teenuseid igale kliendile.
Chen jt 2003	Inimeste, protsesside ning tehnoloogia kombinatsioon kliendist arusaamiseks.
Hasan 2003	Ärifilosoofia, mis on suunatud kliendikesksusele.
Kincaid 2003	Informatsiooni, protsesside, tehnoloogia ning inimeste strateegiline kasutamine kliendisuhete juhtimiseks kliendi terve elutsükli vältel.
Kotler jt 2004	Spetsiaalne tarkvaraprogramm analüütiliste rakendustega, mis võimaldab integreerida ning kasutada individuaalset klienditeavet.

Peelen 2005	CRM on äristrateegia, mille eesmärgiks on arendada pikaajalisi, mõlemapoolselt kasumlikke, individuaalseid kliendi-tarnija vahelisi kliendisuhteid IT vahendusel.
Payne jt 2005	CRM on strateegiline lähenemine, eesmärgina suurendada osanike väärtust läbi valitud kliendisuhete arendamisega võtmeklientidega. CRM ühendab turundusstrateegiad ning IT, et luua kasumlikke, pikaajalisi suhteid klientidega ning teiste osapooltega.
Schierholz jt 2007	Interaktiivsete protsesside kogum, mis püüab leida optimaalset tasakaalu ettevõtte investeeringute ning kliendi vajaduse rahuldamise vahel maksimaalse kasumi eesmärgil.
Lun jt 2008	Läbi infotehnoloogia vahendatud filosoofia, tegutsemisviis ning koordineeritud strateegia, mis keskendub kahepoolsele kommunikatsiooni arendamisele klientidega, et ettevõtte saaksid aru nende vajadustest, tahtmistest ning tarbimismustritest.
Buttle 2009	CRM on IT põhine äristrateegia, kus ühinevad ettevõtte sisemised protsessid ning funktsioonid ning valise võrgustikud, et luua ning tuua väärtust sihtklientidele kasumlikult.
Huang jt 2009	Kliendikeskne juhtimisviis, mis avastab kliendiväärtust ning rahuldab kliendivajadusei, arusaamaks ettevõtte juhatuse ning klientide interaktsioonidest.
Hsieh 2009	Tehnoloogiline lahendus, mis võimaldab ettevõtetel soodustada lähedasemaid suhteid oma klientidega.
Rababah jt 2010	Kliendikeskne kultuur, kus kasutatakse infotehnoloogiat ning strateegiaid klientide hankimiseks, kasumi tõstmiseks ning kliendibaasi säilitamiseks, et saavutada mõleapoolseid hüvesid nii ettevõtte kui klientide jaoks.
Soliman 2011	Tegevus, mis on huvitatud ettevõtte põhiklientidest, ettevõtte efektiivsusest ning kliendi teadmusjuhtimisest, eesmärgiga tõsta ettevõtte tõhusust.
Khan jt 2012	CRM koosneb direktiividest, protseduuridest, protsessidest ning strateegiatest, mis pakuvad ettevõttele võimalusi ühendamaks kliendiinteraktsioone ning monitorida kliendipõhist informatsiooni.
Mandina 2014	Tehnoloogia põhine strateegia, mis ühendab <i>front office</i> ja <i>back office</i> funktsioonid kliendi puutepunktidega.
Giannakis-Bompolis jt 2016	Turunduse, müüki, klienditeeninduse ning tarneahela funktsioonide liitmine ettevõttes, et pakkuda kõrgemat kliendiväärtust.

Allikas: autori koostatud

Lisa 2. Eduka CRM-i mõjud käsitletud eesmärkide vahel.

Tabel 3. Eduka CRM-i mõjud käsitletud eesmärkide vahel.

Autorid ja publikatsioonid	Kliendirahulolu	Kliendibaasi säilitamine	Kliendilojaalsus	Müügi kasv
Naveed 2003	x	x	x	x
Khedkar 2015	x		x	
Angamuthu 2015	x	x	x	
Shaon jt 2015	x		x	x
Verhoef 2003		x		
Law jt 2013	x		x	x
Shannahan jt 2010	x			x
Mithas jt 2005	x			x
Ryals 2005	x			x
Khelif jt 2014		x		x
Binsar jt 2014	x		x	
Nataraj 2010		x	x	
Hassan jt 2015	x			

Allikas: autori koostatud

Lisa 3. Booking.com rahuloluküsitlus

1. Palun valige oma majutusasutuse piirkond?

(Harju maakond, Ida-Viru maakond, Tartu maakond, Pärnu maakond, Lääne-Viru maakond, Viljandi maakond, Rapla maakond, Võru maakond, Saare maakond, Jõgeva maakond, Järva maakond, Valga maakond, Põlva maakond, Lääne maakond, Hiiu maakond)

2. Palun valige oma majutusasutuse suurus?

(1; 2-5; 6-10; 11-20, 21 või enam)

3. Kui kaua olete olnud Booking.com majutuspartner?

(0-6 kuud; 7-12 kuud; 13-24 kuud; 25 kuud ja enam)

4. Kui tõenäoliselt kavatsete jätkata Booking.com majutuspartnerina?

(0- ei oska öelda; 1- väga ebatõenäoline; 2- pigem ebatõenäoline; 3- pigem tõenäoline; 4- tõenäoline; 5- väga tõenäoline)

5. Kui tõenäoliselt soovitaksite Booking.com-i ka teistele majutusasutustele?

(0- ei oska öelda; 1- väga ebatõenäoline; 2- pigem ebatõenäoline; 3- pigem tõenäoline; 4- tõenäoline; 5- väga tõenäoline)

6. Kuidas hindate oma üldist rahulolu Booking.com-ga?

(0- ei oska öelda; 1- üldse mitte rahul; 2- pigem mitte rahul; 3- pigem rahul; 4- rahul; 5- väga rahul)

7. Kuidas tunnetate Booking.com-i majutuspartneri-keskset suhtumist?

(0- ei oska öelda; 1- üldse mitte; 2- pigem mitte; 3- pigem küll; 4- jah, sageli; 5- koguaeg)

8. Kuidas suhtute väitesse „Pean end Booking.com-i lojaalseks kliendiks“?

(0- ei oska öelda; 1- üldse mitte nõus; 2- pigem ei ole nõus; 3- pigem nõus; 4- nõus; 5- väga nõus)

9. Kuidas suhtute väitesse „Tunnen, et Booking.com hoolib meievahelisest kliendisuhtest“?
(0- ei oska öelda; 1- üldse mitte nõus; 2- pigem ei ole nõus; 3- pigem nõus; 4- nõus; 5- väga nõus)

10. Milliste tegevuste läbi suudaks Booking.com Eesti teie rahulolu tõsta?
(0- ei oska öelda; 1- üldse mitte nõus; 2- pigem ei ole nõus; 3- pigem nõus; 4- nõus; 5- väga nõus)

- rohkem müügiialast nõustamist
- Extraneti koolitused telefoni teel
- rohkem individuaalset lähenemist
- parem klienditeenindus
- personaalsed külastused
- uudiskirjade väljasaatmine

11. Kui mitut vahendusportaali kasutate peale Booking.com-i?
(0, 1, 2, 3 ja enam)

12. Kui kasutate rohkemaid vahendusportaale, siis miks?

- madalam vahendustasu
- rohkem broneeringuid
- parem klienditeenindus
- kergem Extranet
- paindlikumad tingimused
- rohkem nähtavust
- muu

13. Kui tihti võtate ise kontakti Booking.com Eesti kontoriga?
(0- ei oska öelda; 1- üldse mitte; 2- harva; 3- mõnikord; 4- sageli; 5- tihti)

14. Kuidas hindate Booking.com Eesti initsiatiivi kontakti võtmisel oma majutuspartneritega?

(0- ei oska öelda; 1- üldse mitte rahul; 2- pigem mitte rahul; 3- pigem rahul; 4- rahul; 5- väga rahul)

15. Kui sageli annate tagasisidet Booking.com teenuste parendamiseks?

(0- ei oska öelda; 1-üldse mitte; 2- harva; 3- mõnikord ; 4- sageli; 5- tihti)

16. Kui palju on arvestatud teie tagasisidega?

(0- ei oska öelda, 1- üldse mitte; 2- harva; 3- mõnikord; 4- sageli; 5- tihti)

17. Kui suure tõenäosusega lõpetaksite koostöö Booking.com-ga kui mõni konkureeriv vahendusportaal pakuks samaväärset teenust ning broneeringute arvu?

(0- ei oska öelda; 1- väga ebatõenäoline; 2- pigem ebatõenäoline; 3- pigem tõenäoline; 4- tõenäoline; 5- väga tõenäoline)

18. Millistel põhjustel kaaluksite koostöö lõpetamist Booking.com-ga?

(0- ei oska öelda; 1- väga ebatõenäoline; 2- pigem ebatõenäoline; 3- pigem tõenäoline; 4- tõenäoline; 5- väga tõenäoline)

- vahendustasutõus
- ebapiisav toetus Booking.com Eesti poolt
- paremad vahendustingimused mõnes konkureerivas portaalis
- lahendamata probleemid
- liiga palju tühistamisi või kohale ilmunisi
- maksete vahendamisteenuse puudumine
- Extraneti keerukus
- kliendihalduri vahetus

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Amoako, G.K;** Arthur, E; Bandoh, C; Katah, R.K. 2012. The Impact of Effective Customer Management (CRM) on Repurchase: A Case Study of Golden Tulip Hotel in Accra, Ghana. –African Journal of Marketing Management, Vol. 4 (1), pp. 17-29.
2. **Anderson, H;** Jacobsen, N. 2000. Creating loyalty: Its strategic importance in your customer strategy in Customer Relationship Management. Ontario: John Wiley.
3. **Andreani, F; Sunmargo, Y; Lie, Dan C.** 2013. The Influence of Customer Relationship Management (CRM) on Customer Loyalty in JW Marriott Hotel Surabaya. –Journal of Management and Entrepreneurship, Vol. 14 (2), pp. 156-163.
4. **Ang, L; Buttle, F.B.** 2006. Managing For Successful Customer Aquisition: An Exploration. –Journal of Marketing Management, Vol. 22, pp. 295-317.
5. **Angamuthu, B.** 2015. Impact of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction and Its Role Towards Customer Loyalty and Retention Practices in the Hotel Sector. –BVIMSR-s Journal of Management Research, Vol. 7 (1), pp. 43-52.
6. **Aspinall, E; Nancarrow, C; Stone, M.** 2001. The Meaning and Measurement of Customer Retention. –Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, Vol. 10 (1), pp. 79-87.
7. **Becker, J.U; Goetz, G; Sönke, A.** 2008. The Impact of Technological and Organizational Implementation of CRM on Customer Aquistition, Maintenance and Retention. –International Journal of Research in Marketing, Vol. 26, pp. 207-215.
8. **Bennett, R; Bove, L.** 2002. Identifying The Key Issues for Measuring Loyalty. – Australiasian Journal of Market Research, Vol. 9 (2), pp. 27-44.
9. **Berry, L.** 1983. Relationship Marketing in Emerging Perspectives on Services Marketing. American Marketing Association: Chicago, pp. 25-28.

10. **Berry, L.** 2002. Cultivating Service Brand Equity. –Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 28 (1), pp. 128-137.
11. **Berry, L.** 2002. Relationship Marketing of Services - Perspectives from 1983 and 2000. –Journal of Relationship Marketing, Vol. 1 (1), pp 59-77.
12. **Bharadwaj, A.S.** 2000. A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation. –MIS Quarterly, Vol. 24 (1), pp- 169-196.
13. **Binsar, F.A.K.P; Panjaitan, H.** 2014. Analysis of Customer Loyalty through Total Quality Service, Customer Relationship Management and Customer Satisfaction. – International Journal of Evaluation and Research in Education, Vol. 3 (3), pp. 142
14. **Bloemer, J. M. M.; Kasper, H. D. P.** 1995. The Complex Relationship Between Consumer Satisfaction and Brand Loyalty. –Journal of Economic Psychology, Vol. 16 (3), pp. 311-329.
15. **Bolton, R.N; Tarasi, C.O.** 2007. Managing Customer Relationships in Review of Marketing Research. Emerald Groups Publishing Limited, pp. 3-38.
16. Booking.com. Ülevaade. [<http://www.booking.com/content/about.et.html>] 02.03.2016
17. **Bowen, J.T; Chen, S.L.** 2001. The Relationship between Customer Loyalty and Customer Satisfaction. –International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 13 (5), pp. 213-217.
18. **Bowen, J; Shoemaker, S.** 2003. Loyalty: A Strategic Commitment. –Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, Vol. 44 (5/6), pp. 31-46.
19. **Brito, C.** 2011. Relationship Marketing: Old wine in a New Bottle? –Innovative Marketing, Vol. 7 (1), pp. 66-77.
20. **Bruhn, M.** 2002. Relationship Marketing: Management of Customer Relationships. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
21. **Bund-Jackson, B.** 1985. Build Customer Relationships That Last. –Harvard Business Review, Vol.11, pp. 120-128.
22. **Buttle, F.** 2009. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. 2nd ed. Amsterdam: Elsevier

23. **Buttle, F. A.** 2001. The CRM Value Chain. -Marketing Business, February pp. 52-55
24. **Buttle, F.B.** 1997. Exploring relationship quality. Paper presented at the Academy of Marketing Conference, Manchester, UK.
25. **Caruana, A.** 2002. The Effects of Service Quality and the Mediating Role of Customer Satisfaction. -European Journal of Marketing, Vol. 36 (7/8), pp. 811-828.
26. **Cengiz, E.** Measuring Customer Satisfaction: Must or Not? -Journal of Naval Science and Engineering, Vol. 6 (2), pp. 76-88.
27. **Chen, I.J; Popovich, K.** 2003. Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, Process and Technology. -Business Process Management, Vol. 9 (5), pp. 672-688.
28. **Chen, J.S; Ching, R.K.H.** 2007. The Effects of Mobile Customer Relationship Management on Customer Loyalty: Brand Image Does Matter. Proceedings of the 40th Hawaii International Conference on System Sciences.
29. **Chen, J.S; Yen, H.J.R; Eldon, Y.L; Ching, R.K.H.** 2009. Measuring CRM Effectiveness: Construct Development, Validation and Application of a Process-Oriented Model. -Total Quality Management, Vol. 20 (3), pp. 283-299.
30. **Cooil, B; Keiningham, T.L; Aksoy, L; Hsu, M.** 2007. A Longitudinal Analysis of Customer Satisfaction and Share of Wallet: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics. -Journal of Marketing, Vol. 71 (1), pp. 67-83.
31. **Couldwell, C.** 1998. A Data Day Battle. Computing, pp. 64-66.
32. **Coulter, K. S; Coulter, R. A.** 2002. Determinants of Trust in a Service Provider: The Moderating Role of Length of Relationship. -Journal of Service Marketing, Vol. 16 (3), pp. 35-50.
33. **Croteau, A.M; Li, P.** 2003. Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives. -Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol. 20 (1), pp. 21-34.
34. **Cumby, J.A; Barnes, J.** 1998. How Customers are Made to Feel: the Role of Affective Reactions in Driving Customer Satisfaction. -Customer Relationship Management, Vol.1 (1), pp. 54-63.
35. **Davenport, T.H; Harris, J.G; Kohli, A.K.** 2001. How do they know their customers so well? - Sloan Management Review, Vol. 42 (2), pp. 63-73.

36. **Dauids, M. 1999.** How to avoid The 10 Biggest Mistakes in CRM. –Journal of Business Strategy, Vol. 20 (6), pp. 22-26.
37. **Dawkins, P; Reichheld, F. 1990.** Customer Retention as Competitive Weapon. – Directors and Boards, Vol. 14, pp. 41-47.
38. **Dick, A.S; Basu, K. 1994.** Customer Loyalty: Toward An Integrated Conceptual Framework. –Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 22 (2), pp. 99-113.
39. **Dukic, B; Stanistic, J; Stanistic, N. 2013.** CRM as A Key To Business Success of Commerce. –Interdisciplinary Management Research, Vol. 9, pp. 139-251.
40. **Egan, J. 2004.** Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies in Marketing. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
41. **Evans, J.R; Laskin, R.L. 1994.** The Relationship Marketing Process: Conceptualization and Application. –Industrial Marketing Management, Vol. 23 (5), pp. 439-452.
42. **Fornell, C. 1992.** A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. –Journal of marketing, Vol. 56 (1), pp. 6-22.
43. **Fornell, C; Weinerfelt, B. 1987.** Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis. –Journal of Marketing Research, Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management, Vol. 24 (4), pp. 337 -346.
44. **Fredericks, J.O. 2001.** Connecting Customer Loyalty to Financial Results. – Marketing Management, Vol. 10 (1), pp. 26-32.
45. **Fullerton, G. 2003.** When Does Loyalty Lead to Commitment? –Journal of Service Research, Vol. 5 (4), pp. 333-344.
46. **Ganiyu, R.A; Uche, I.I; Elizabeth, A.O. 2012.** Is Customer Satisfaction an Indicator of Customer Loyalty. –Australian Journal of Business and Management Research, Vol. 2 (7), pp. 14-20.
47. **Gebert, H; Malte, G; Kolbe, L; Riempp, G. 2002.** Towards Customer Knowledge Management: Integrating Customer Relationship Management and Knowledge Management Concepts. The Second International Conference on Electronic Business, December 10-13, 2002.

48. **Gecti, F; Gumus, N.** 2014. Investigating The Facebook Applications and Their Impact on Customer Loyalty in The Turkish Mobile Telecommunication Industry, International. –Journ of Business and Management. Vol.9 (5), pp. 195-207.
49. **Glazer, R.** 1997. Strategy and Structure in Information-Intensive Markets: The Relationship between Marketing and IT. –Journal of Market Focused Management, Vol. 2 (1), pp. 65-81.
50. **Goldsmith, E; Rodoula, H.** 2012. Strategic Marketing in Tourism Services. Bingley: Emerald.
51. **Gosney, J; Boehn, T.** Customer Relationship Management Essentials. 1st edition. Roseville, CA: Prima publishing.
52. **Greenberg, P.** 2001. CRM at the Speef of Light. Berkley: McGraw-Hill.
53. **Grönroos, C.** 1994. Quo Vadis, Marketing? Towards Relationship Marketing Paradigm. –Journal of Marketing Management, Vol. 10 (5), pp. 347-360.
54. **Grönroos, C.** 1996. Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications. Management Decisions. –MCB University Press 34 (3). pp 5-14.
55. **Grönroos, C.** 1999. Relationship Marketing: Challenges for the Organization. – Journal of Business Research, Vol. 46 (3), pp. 327-335.
56. **Grönroos, C.** 2001. Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach. Chichester: Wiley.
57. **Grönroos, C.** 2003. Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach, 2nd Edition. West Sussex: Wiley.
58. **Grönroos, C.** 2007. Service Management and Marketing: In Service Competition. Chichester: Wiley.
59. **Gummesson, E.** 1997. Relationship Marketing as a Paradigm Shift: Some Conclusion from the 30R Approach. –Management Decision, Vol. 35 (4), pp. 267-272.
60. **Gummesson, E.** 1999. Total Relationship Marketing: Rethinking Marketing Management from 4Ps to 30Rs. Butterworth Heinemann: London.
61. **Gummesson, E.** 2002. Total Relationship Marketing, 2nd Edition. Oxford: Butterworth-Heinmann.

62. **Gustaffson, A; Johnson, M.D; Roos, I.** The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions and Triggers on Customer Retention. – Journal of Marketing, Vol. 69 (10), pp. 210-218.
63. **Hanley, S; Leahy, R.** 2008. The Effectiveness of Relationship Marketing Strategies in Department Stores. –International Journal of Business Management, Vol. 3 (10), pp. 133-140.
64. **Hasan, M.** (2003). Ensure Success of CRM with a Change in Mindset. –Marketing Management, Vol. 37 (8), pp. 16.
65. **Hasan, M.** 2003. Ensure Success of CRM with a Change in Mindset. –Marketing News, Vol. 37, pp. 16.
66. **Hassan, M.** 1996. Customer Loyalty in the Age of Convergence. Deloitte & Touche Consulting Group: London.
67. **Hassan, R.S; Nawaz, A; Lashari M.N; Zafar, F.** 2015. Effect on Customer Relationship Management on Customer Satisfaction, Vol. 23 (2), pp. 563-567.
68. **Hennig-Thurau, T; Gwinner, K.P; Gremler, D.D.** 2002. Understanding Relationship Marketing Outcomes: An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality. –Journal of Service Research, Vol. 4 (3), pp. 230-247.
69. **Hirschman, A.O.** 1970. Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Forms, Organizations and States. London: Harvard University Press. Cambridge ; London : Harvard Univ. Press, 1970
70. **Hsieh, M.** 2009. A Case of Managing Customer Relationship Management Systems: Empirical Insights and Lessons Learned. –International Journal of Information Management, Vol. 29 (5), pp. 416-419.
71. **Huang, Y; Wang, J.** 2009. Services-oriented CRM System and Enabling Technologies for Insurance Enterprises. In 2nd International Workshop on Knowledge Discovery and Data Mining, pp. 737-740.
72. **Jackson, B.B.** 1985. Build Customer Relationships that last. –Harvard Business Review, Vol. 62 (6), pp. 120-128.
73. **Juscus, V; Navickas, V; Jonikas, D.** 2006. Relationship Marketing: Theoretical Aspects. –Business: Theory & Practice, Vol. 7 (4), pp. 254-262.

74. **Kale, S.H.** 2004. CRM Failure and the Seven Deadly Sins. –Marketing Management, Vol. 13 (5), pp. 42.
75. **Katsioloude, M; Grant, J; McKechnie, D. S.** 2007. Social Marketing: Strengthening Company customer bonds. -*Journal of Business Strategy*. Vol.28 (3), pp. 56-64.
76. **Keelson, S.A.** 2012. The Evolution of the Marketing Concepts: Theoretically Different Roads Leading to Practically Same Destination! –Online Journal of Social Sciences Research, Vol. 1 (2), pp. 35-41.
77. **Kelly, S.** 2000. Analytical CRM: The Fusion of Data and Intelligence. –Interactive Marketing, Vol. 3, pp. 262-267.
78. **Keork, E.K;** Vrechopoulos, A.P. 2008. CRM Literature: Conceptual and Functional Insights by Keyword Analysis. –Marketing Intelligence & Planning, Vol. 27 (1), pp. 48-85.
79. **Khedkar, E. B.** 2015. Effect of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction and Loyalty. –International Journal of Management, Vol. 6 (5), pp. 01-07.
80. **Khelif, H; Jallouli, R.** 2014. The Success Factors of CRM Systems: An Explanatory Analysis. –Journal of Global Business & Technology, Vol. 10 (2), pp. 25-42.
81. **Kincaid, J.W.** 2003. Customer Relationship Management: Getting It Right! Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
82. **King, S.F; Burgess, T. F.** 2008. Understanding Success and Failure in Customer Relationship Management. –Industrial Marketing Management, Vol. 37 (8), pp. 421-431.
83. **Kirmaci, S.** 2012. Customer Relationship Management and Customer Loyalty; A Survey in the Sector of Banking. –International Journal of Business and Social Science, Vol. 3 (3), pp. 282-291.
84. **Kotler, P.** 2003. Marketing Management, 11th Edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
85. **Kotler, P; Armstrong, G.** 2004. Principles of Marketing 10th Edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

86. **Kotler, P; Armstrong, G.** Principles of Marketing. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
87. **Kotler, P; Bowen, J; Makens, J.** 2003. Marketing for Hospitality and Tourism. Upper Saddle River: Prentice Hall.
88. **Kotler, P; Keller K.L.** 2007. Marketing Management, 13th Edition. Harlow: Pearson Prentice Hall.
89. **Kotler, P; Keller K.L; Brady, M; Goodman, M; Hansen, T.** 2009. Marketing Management. Harlow: Pearson Prentice Hall.
90. **Kumar, V; Ilaria, D.P; Ganesh, J.** 2013. Revisiting the Satisfaction–Loyalty Relationship: Empirical Generalizations and Directions for Future Research. – Journal of Retailing, Vol. 89 (3), pp. 246-262.
91. **Kurniati, R.R; Hamid, S.D; Arifin, Z.** 2015. The Effect of Customer Relationship Marketing (CRM) and Service Quality to Corporate Image, Value, Customer Satisfaction, and Customer Loyalty. –European Journal of Business and Management, Vol. 7 (11), pp. 107-119.
92. **Kuusik, A.** 2005. Kliendilojaalsus ja seda mõjutavad tegurid AS Elion Ettevõtte näitel. TÜ juhtimise ja turunduse instituut. (Magistripjekt).
93. **Law, A.K.Y; Ennew, C.T; Mitussis, D.** 2013. Adoption of Customer Relationship Management in the Service Sector and Its Impact on Performance. –Journal of Relationship Marketing, Vol. 12 (1), pp. 301-330.
94. **Lendel, V; Varmus, M.** 2015. Proposal of Innovative Approaches of Relationship Marketing in Business. –Journal of Marketing *Theory & Practice*, Vol. 16 (1), pp. 63-74.
95. **Levitt, T.** 1960. Marketing Myopia. –Harvard Business Review, Vol.38 (4), pp. 45-56.
96. **Lindgreen, A; Palmer, R; Vanhamme, J; Wouters, J.** 2006. A Relationship-Management Assessment Tool: Questioning, Identifying and Prioritizing Critical Aspects of Customer Relationships, Vol. 35 (4), pp.
97. **Liu, Y; Yang, R.** 2009. Competing Loyalty Programs: Impact of Market Saturation, Market Share, and Category Expandability. –Journal of Marketing, Vol. 73 (1), pp. 91-108.

98. **Long, C.S; Khalafinezhad1, R; Ismail, W.K.W; Rasid, S.Z.A.** 2013. Impact of CRM Factors on Customer Satisfaction and Loyalty. –Asian Social Science, Vol. 9 (10), pp. 247-253.
99. **Long, C; Khalafinezhad, R.** 2012. Customer Satisfaction and Loyalty: A Literature Review in the Perspective of Customer Relationship Management. – Journal of Applied Business and Finance Research, Vol. 1 (1), pp. 06-13.
100. **Lun, Z.; Jinlin, L; Yingying, W.** 2008. Customer relationship management system framework design of Beijing Rural Commercial Bank. IEEE International Conference on Service Operations and Logistics and Informatics, pp. 97-101.
101. **M. Heczkova; M. Stoklasa.** 2015. Customer Relationship Management – Theory and Principles in Principles of Customer Relationship Management. Koros Press Limited, pp. 80-91.
102. **Mandina, S.P.** 2014. Contribution of CRM Strategies in Enhancing Customer Loyalty. –Journal of Marketing Developement and Competitiveness, Vol. 8 (2), pp. 69-87.
103. **Mishra, A; Mishra, D.** 2009. Customer Relationship Management: Implementation Process Perspective. –Acta Polytechnica Hungarica, Vol. 6 (4), pp. 83-99.
104. **Mithas, S; Krishnan, M.S; Fornerll, C.** 2005. Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction. –Journal of Marketing, Vol. 69 (10), pp. 201-209.
105. **Mohsan, F; Nawaz, M.M; Khan, M.S; Shaukat, Z; Aslam, N.** 2011. Impact of Customer Satisfaction on Customer Loyalty and Intensions to Switch: Evidence from Banking Sector of Pakistan. –International Journal of Business and Social Science, Vol. 2 (16), pp. 263-270.
106. **Nadeem, M.** 2012. Social Customer Relationship Management (SCRM): How Connecting Social Analytics to Business Analytics Enhances Customer Care and Loyalty? –International Journal of Business and Social Science, Vol. 3 (21), pp. 88-102.
107. **Nataraj, S.** 2010. Customer Retention – CRM Application. –Issues in Informations Systems, Vol. 11 (2), pp. 44-47.

108. **Naveed, M.** 2012. Customer Relationship Management in Hospitality Sector. – Journal of Good Governance and Sustainable Development, Vol. 1 (1), pp. 40-47.
109. **Ndubisi, N.O.** 2007. Relationship Marketing and Customer Loyalty. –Journal of Marketing Practise, Vol. 25 (1), pp. 98-106.
110. **Nguyen, B; Simkin, L; Canhoto, A.L.** 2016. The Dark Side of CRM: Customers, Relationships and Management. New York: Routledge.
111. **Nyadzayo, M.W; Khajehzadeh, S.** 2016. The Antecedents of Customer Loyalty: A Moderated Mediation Model of Customer Relationship Management Quality and Brand Image. –Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 30 (2), pp. 262-270.
112. **Oliver, R.L.** 1997. Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer. New York: Irwin/McGraw-Hill.
113. **Oliver, R.L.** 1999. Whence Consumer Loyalty? –Journal of Marketing, Vol. 63 (Special Issue 1999), pp. 33-44.
114. **Palmer, A.J.** 1996. Relationship Marketing: A Universal Paradigm or Management Fad? –The Learning Organization, Vol.3 (3), pp. 18-25.
115. **Parvatiyar, A; Sheth, J.N.** 1997. Paradigm Shift in Interfirm Marketing Relationships. –Research in Marketing, Vol. 13, pp. 233-255.
116. **Parvatiyar, A; Sheth, J.N.** 1998. The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing in Handbook of Relationship Marketing. Eds.Sage Publications: Thousand Oaks, CA, pp. 1-49.
117. **Parvatiyar, A; Sheth, J.N.** 2001. Customer Relationship Management – Emerging Practice, Process, and Discipline. –Journal of Economic and Social Research, Vol. 3 (2), pp. 1-34.
118. **Payne, A; Frow, P.** 2005, A Strategic Framework for Customer Relationship Management. –Journal of Marketing, Vol. 69 (4), pp. 167–176
119. **Peelen, E.** 2005. Customer Relationship Management. London: Pearson Education.
120. **Pels, J; Coviello, N.E; Brodie, R.J.** 2001. Integrating Transactional and Relational Marketing Exchange: A Pluralistic Perspective. –Journal of Marketing Theory & Practise, Vol. 8 (3), pp. 11-20.

121. **Peppers, D; Rogers, M.** 1995. A New Marketing Paradigm: Share of Custmoer, not Market Share. –Planning Review, Vol. 23 (2), pp. 14-18.
122. **Peppers, D; Rogers, M; Dorf, B.** 1999. Is Your Company Ready For One-To-One Marketing? –Harvard Business Review, Vol. 77 (1/2), pp. 151-160.
123. **Rababah, K; Haslina, M; Huda, I.** 2011. Customer Relationship Management (CRM) Processes from Theory to Practice: The Pre-implementation Plan of CRM System. –International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning, Vol. 1 (1), pp. 22-27.
124. **Radulescu, M.** 2011. Creating Value for the Consumer, Grounds of Customer Relationship Management in Services. –Information Management and Business Review, Vol. 16 (3), pp. 212-216.
125. **Rahimi, R; Gunlu, E.** 2016. Implementing Customer Relationship Management (CRM) in hotel industry from organizational culture perspective: Case of a chain hotel in the UK. –International Journal of Comtemporary Hospitality Management, Vol. 28 (1), pp. 89-112.
126. **Rajola, F.** 2003. Customer Relationship Management: Organizational and Technological Perspectives. Berlin: Springer.
127. **Reichheld, F.F.** 1993. Loyalty based management. –Harvard Business review, March/April, pp. 64-73.
128. **Reichheld, F.F; Teal, T.** 1996. The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value. Boston, Mass. : Harvard Business School Press.
129. **Reichheld, F; Sasser, W.E.** 1990. Zero Defections: Quality Comes To Services. – Harvard Business reviews, Vol.80 (7), pp. 86-94.
130. **Rigby, D.K; Reichheld, F; Dawson, C.** 2003. Winning Customer Loyalty is the Key to a Winning CRM Strategy. –Ivey Business Journal, March/April, pp. 1-5.
131. **Roberts-Lombard, M; Du Plessis, L.** 2011. Influence of CRM on Customer Loyalty – An Application to the Life Insurance Industry in South-Africa. –Journal of Global Business and Technology, Vol. 7 (1), pp. 23-34.
132. **Ryals, L.** 2005. Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships. –Journal of Marketing, Vol. 69 (4), pp. 252-261.

133. **Ryals, L.M; Payne, A.** 2001. Customer Relationship Management in Financial Services: Towards Information Enabled Relationship Marketing. –Journal of Strategic Marketing, Vol. 9 (1), pp. 3–27.
134. **Schierholz R; Kolbe L.M; Brenner, W.** 2007. Mobilizing Customer Relationship Management: A Journey From Strategy To System Design. -Business Process Management Journal, Vol. 13 (6), pp. 830-852.
135. **Scriosteanu, A; Popescu, D.** 2010. Customer Loyalty – The Major Goal of Customer Relationship Management. –*Annals of the University of Craiova, Economic Science Series*, Vol. 3, pp. 1-7.
136. **Shannahan, K.L.J; Shannahan, R.J.** 2010. Strategic Orientation and Customer Relationship Management: A Contingency Framework of CRM Success. –Journal of Comparative International Management, Vol. 13 (1), pp. 1-13.
137. **Shaon, K.I; Rahman, H.S.M.** 2015. A Theoretical Review of CRM Effects on Customer Satisfaction and Loyalty. –Prague Economic Papers, Vol. 4 (1), pp. 23-36.
138. **Shaw R, Reed, D.** 1999. Measuring and Valuing Customer Relationships: How to Develop the Measures that Drive Profitable CRM Strategies. London: Business Intelligence.
139. **Shaw, R; Reed, D.** 1999. Measuring and Valuing Customer Relationships: How to Develop the Measures that Drive Profitable CRM Strategies. London: Business Intelligence.
140. **Sheth, J. N.** 2002. The Future of Relationship Marketing. –The Journal of Services Marketing, Vol. 16 (7), pp. 590-592.
141. **Sheth, J.N.** 1994. The Domain of Relationship Marketing. Paper presented at the Second Research Conference on Relationship Marketing, Center for Relationship Marketing Emory University, Atlanta, GA.
142. **Shoemaker, M.E.** 2001. A Framework for Examining IT Enabled Relationships. –Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. 21 (2), pp. 177-185.
143. **Soliman, H.S.** 2011. Customer Relationship Management and Its Relationship to the Marketing Performance. –International Journal of Business and Social Science, Vol. 2 (10), pp. 166-182.

144. **Srivastava, J; Wang, J.H; Lim, E.P; Hwang, S.Y.** 2002. A Case for Analytical Customer Relationship Management. 6th Pacific-Asia Conference, pp. 14-27.
145. **Srivastava, R. K; Shervani, T. A; Fahey, L.** 1999. Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing. –Journal of Marketing, Vol. 63 (Special Issue), pp. 168–179.
146. **Subhash, C.J.** 2005. CRM shifts the paradigm. –Journal of Strategic Marketing, Vol. 13 (4), pp. 275-291.
147. **Zineldin, M.** 2006. The Royalty of Loyalty: CRM, Quality and Retention. – Journal of Consumer Marketing, Vol. 23 (7), pp. 430-437.
148. **Tahir, H; Waggett, C; Hoffmann, A.** 2013. Antecedents of Customer Satisfaction: An E-CRM Framework. –Journal of Business and Behavioral Sciences, Vol. 25 (2), pp. 112-120.
149. **Tanase. G.C.** 2011. The Paradigm of Customer Relationship Management in the Fast Moving Consumer Goods (FMCG) Retail Industry. –[Romanian Distribution Committee Magazine](#), Vol. 2 (3), pp. 30-36.
150. **Thakur, R; Summey, J.H.** 2010. Optimizing CRM: A Framework for Enhancing Profitability and Increasing Lifetime Value of Customers. –Marketing Management Journal, Vol. 20 (2), pp. 140-151.
151. **Wang, Y; Lo, P.H; Chi, R; Yang, Y.** An Integrated Framework for Customer Value and Customer Relationship Management Performance: A Customer-Based Perspective from China. –Managing Service Quality, Vol. 14 (2/3), pp. 169-182.
152. **Webster, F. E, Jr.** 1992. The Changing Role of Marketing in the Corporation. – Journal of Marketing, Vol. 56 (4), pp. 1-17.
153. **Verhoef, P.C.** 2003. Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development. – Journal of Marketing, Vol. 67 (4), pp. 30-45.
154. **Wetsch, L.R.** 2005. Trust, Satisfaction and Loyalty in Customer Relationship Management: An Application of Justice Theory. –Journal of Relationship Marketing, Vol. 4 (3/4), pp. 29-42.

155. **Wu, S.I; Lu, C.L.** 2012. The Relationship between CRM, RM, and Business Performance: A Study of the Hotel Industry in Taiwan. –International Journal of Hospitality Management, Vol. 31 (1), pp. 276–285.
156. **Xu M & Walton J.** 2005. Gaining Customer Knowledge Through Analytical CRM. –Industrial Management & Data systems, Vol. 105 (7), pp. 955-971.
157. **Yim, F.H; Rolph E. Anderson, R.E; Swaminathan, S.** 2004. Customer Relationship Management: Its Dimensions and Effect on Customer Outcomes. – Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. 24 (4), pp. 263-278.

SUMMARY

The accommodation domain is built on the mutual trust of the parties concerned, where customer relationships are highly important. Booking.com has the world's largest base of accommodation partners and its aim is to develop long-term beneficial customer relationships. Grönroos' (2007) theory, which is based on the belief that customer relationships' main interest is to gain profit, is a good characterization of the cooperation between Booking.com and its accommodation partners. Through cooperation, accommodation partners seek more visibility to their accommodation and professional consulting to gain profit.

Though Booking.com is actively working on a daily basis to acquire new accommodations, the organizational focus has been lately significantly switching to retaining existing customer base. Cooperation between Booking.com and its accommodation partners is vital, as it is the foundation of the varied accommodation offering of Booking.com, which is a major factor of the portal's popularity.

Emerging of new accommodation portals in Estonia and their growing popularity has led to the need to critically analyze the aspects of cooperation, determine customer satisfaction and loyalty levels and propose ways to improve customer relationships.

In the theoretical part of the thesis, the author first examined the development of customer relationship management (CRM) in a relationship management context and outlined the evolutionary analysis of the CRM definition. The author also presented the structure of CRM and the requirements for successful CRM. Author then focused on the main benefits and goals of CRM: customer satisfaction, customer loyalty and customer retention. Based on text analysis the author concluded that customer satisfaction does not necessarily lead to

customer loyalty, which is a prerequisite for customer retention. The author dedicated the last chapter of the theoretical part to exploring the link between customer satisfaction, loyalty, and retention as well as studied aspects of relationship management and CRM, which can lead to the previously mentioned goals. In addition, the author drafted a process map based on the text analysis. The theoretical part concluded with the author's conclusion that the integration of CRM and relationship management is necessary to deliver maximal results.

In the empirical part of the thesis, the author used various research methods, both quantitative and qualitative, to get a full perspective of implementing CRM in Booking.com, its benefits and goals and how Booking.com Estonia can locally help to reach these. To do that, the author conducted unstructured interviews at the Booking.com headquarters in Amsterdam, where it was explained how CRM is used in everyday work. Moreover, the author sent out surveys to all Estonian accommodation partners, where she asked for feedback on different aspects of existing customer relationships, with an emphasis on customer satisfaction and loyalty. The author also conducted an interview with the Booking.com Area Manager of the Baltics to get his thoughts on CRM and potential improvements.

In addition to suggestions for improving customer relationships, the author concluded that it is necessary to start focussing on smaller unit accommodation partners. The author is aware that this idea is in conflict with the Pareto 80/20 principle, a principle which is internally strongly followed at Booking.com, but this idea is supported by many facts. 1) More than half of the new accommodation partners joining Booking.com are small unit properties; 2) small unit reservations compose around 25% of total bookings in Estonia; 3) booking trends over the past year have showed that 20% customers have started booking smaller unit properties instead of hotels; 4) the Estonian market is currently exhausted, which means that local growth in the future will depend on attracting smaller unit properties. The survey conducted by the author also showed very low satisfaction level for smaller unit properties, which confirms to need to focus on their satisfaction to guarantee ongoing cooperation.

Suggestions made by the author are directed towards Booking.com Estonia. The outcome of the survey gives a clear overview of the shortcomings of the current cooperation and the author is hopeful that her suggestions for improvement will be included in upcoming action plans, otherwise Booking.com Estonia risks losing its valuable accommodation partners and thus slowing down local growth.

The author recommends the research methods exercised in this thesis to be used at other Booking.com offices at the country level. It gives an opportunity to investigate deeper customer satisfaction, its causing factors, and to ensure continuous cooperation. It would be equally interesting to apply the underlying theory of this thesis, but instead of taking Booking.com accommodation partners as the subjects of the research, focus on those making bookings at Booking.com.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Anet Lani

(autori nimi)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Kliendisuhete juhtimine Booking.com Eesti näitel,

(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on Arvi Kuura, PhD,

(juhendaja nimi)

- 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, 24.05.2016